29

«No se venderá una sola piedra»

Los pasos de Alfried parecían ahora guiados por un esfuerzo consciente destinado a igualar las hazañas del gran antepasado al que tanto se parecía. El 6 de setiembre de 1850, el Gran Krupp anunciaba la muerte de su madre con una lacónica frase: «La primera noticia que debo darle está lejos de ser agradable. Hace cuatro semanas perdí a mi madre *(Ich habe Ihnen leider keine angenehmen Nachrichten zu geben. Vor 4 Wochen habe ich meine Mutter verloren).* El sufrimiento de ella fue indescriptible, y su fin, cuando llegó, fue una liberación que había anhelado». Pero a continuación, Alfred entraba inmediatamente a tratar un intrincado asunto de negocios. Su biznieto, forjado del mismo bloque de Kruppstahl, no hizo caso de las sugerencias de algunos familiares en el sentido de que la empresa guardase un período de duelo después de la muerte de Bertha (1).

En lugar de ello, pidió a Bárbara que se dirigiese con él a Bremen y bautizara el buque insignia de la subsidiaria marítima con el nombre de *Tilo von Wilmowsky.* Se trataba de un barco de 17.000 toneladas y 546 pies de largo, que movían cuatro motores diesel. El Kruppianer *Geist* lo exigía, dijo Alfried con firmeza. Un incentivo más probable fue su impaciencia por ver la proa con los tres anillos enlazados, hendiendo el agua para llevar al extranjero las cuantiosas exportaciones del Konzern, y regresar, en flagrante violación de su acuerdo con tres Gobiernos, colmadas las bodegas con mineral de hierro para las acerías de Krupp (2).

Así pues, hallándose aún fresca la tierra sobre la tumba de su hermana, Bárbara subió al estrado en Bremen, ataviada con abrigo y sombrero negros, y suavemente ayudó a impulsar el enorme casco con la mano derecha. Mientras el buque se deslizaba hacia las aguas, Bárbara murmuró: «*Ich taufe Dich auf den Namen* Tilo von Wilmowsky *und wünsche Dir allzeit glückliche Fahrt*» (Te bautizo con el nombre de *Tilo von Wilmowsky,* y te deseo favorable navegación en todo momento). Alfried, que estaba al lado de su tía, dijo con voz ronca: «*Gott mit uns, und wir mit Gott — so setzen wir die Schiffahrt fort*» (Dios sea con nosotros, y nosotros con Dios, para que nuestra flota siga adelante). Tilo, ya para entonces estaba bastante cargado de espaldas, observó cómo un casco casi el doble de grande que el mayor navío de guerra que la Firma había

sido autorizada a construir según el Artículo 190 del Tratado de Versalles, descendía velozmente para quedar meciéndose en las aguas de Wesermünde (3).

Sin embargo, aunque Krupp seguía reinando como indiscutible jefe de su Casa, la muerte de su madre liberó ciertas tensiones latentes. El motivo fue Berthold Beitz. Desde el momento de su llegada a Essen, el jefe de Estado Mayor de Alfried se indispuso con los barones del Ruhr. Detrás de él le llamaban *Ruhrfremd* (advenedizo en el Ruhr), y *Krupps Stössel* (mazo de Krupp). Sus modales, su desdén por los convencionalismos y por los títulos, ofendían a los conservadores industriales y a muchos componentes de la Firma. Johannes Schröder poseía la mente financiera más capacitada, después de Löser. Ingresó en la compañía como ayudante de éste en 1938, y como director de la oficina de Krupp en Berlín, fue el autor del intrincado plan para eludir el Wirtchaftsgruppe de Hitler y liquidar los bonos del Reich. A pesar de ello, Beitz le trataba como a una antigualla. El recién llegado parecía estar dispuesto a enemistarse con todos los que respetaban las tradiciones. Varias generaciones de mecanógrafas habían escrito llenas de orgullo la correspondencia de la firma debajo del membrete *Fried. Krupp, Essen, Altendorferstrasse 103*. Pero Beitz prohibió que se hiciera eso en su despacho. El trabajaba para Alfried, no para la empresa, según declaró, y con una falta de gusto que asombró a todos los directivos, dio a conocer su propio sueldo, que era de un millón de marcos anuales (doscientos cincuenta mil dólares). Sus aduladores divulgaron el lema «En Essen no hay más que un profeta, y su nombre es Berthold Beitz». El Mahoma de Alfried era capaz de decir cualquier cosa. Durante una de las primeras entrevistas que sostuvieron Alfried y Beitz en el despacho de aquél, Beitz dijo: «Conozco a una mujer que nos ha tenido a los dos en sus brazos, en diferentes momentos». Un glacial silencio acogió las palabras de Beitz, el cual, sonriendo añadió: «Sí; probablemente usted ignora que Erna Stutz, que fue niñera en su casa de Demmin durante su infancia, es mi madre» (4).

Prohibió Beitz que se hicieran sonar los tacones en su presencia, ponía mala cara ante los monóculos y llamaba a los capataces por sus apodos. A *Die Paternoster,* los singulares cajones del tamaño de un hombre, que describiendo una perpetua elipse servían al Hauptverwaltunsgsgebäude como ascensor, se les aumentó la velocidad por orden suya —un riesgo para los pocos ágiles, ya que todo aquel que no andaba listo podía resultar aplastado al entrar o salir del *Paternoster*—. En ocasiones, Beitz parecía no confiar en ningún empleado de más de treinta años. Durante una entrevista, estableció claramente el concepto de sus relaciones con los directores: «Me considero como una especie de domador de leones *(Löwenbändiger)*. Hago que los leones, es decir, mis ayudantes, actúen debidamente; no les dejo que se devoren entre sí *(dass sie einander nicht aufressen)*, y me divierto y enriquezco a Alfried inventando nuevas artimañas». (5).

Um Gottes Willen! ¡Imagínese a herr Direktor Keller tratando de comerse a herr Doktor von Knieriem! El llamarles fieras era más de lo que podía aguantarse en Altendorferstrasse. En la colina, el singular comportamiento de Beitz creó la mayor exaltación desde las extravagancias de Fritz Krupp en Capri. No sólo se había construido una casa dentro de la verja de Villa Hügel, sino que su futurista mansión de Weg zur Platte se hallaba más cerca de la tumba de Bertha que los hijos de ésta. Además, no vaciló en proclamarse a sí mismo, jubilosamente, como «un verdadero Krupp». Los Krupp se mostraron desdeñosos, ya que consideraban vulgar el comportamiento de Beitz. De haber sido un

Friedrich von Bülow, un Graf Zedwitz-Arnim, o, sobre todo, un conde Klaus Ahlefeldt-Lauruiz, con trajes hechos en Saville Row, un piso en Eaton Square, y sus encantadores anglicismos, tal vez le hubiesen acogido con menos reservas. Pero Beitz no sólo pertenecía a una clase más baja, sino que se jactaba de ello. Que un hombre de su posición fuese el hijo de una niñera, ya resultaba bastante chocante; pero que encima hiciera bromas a costa de ello en un despacho, resultaba intolerable.

A todo el mundo que quería escucharle, le contaba gozosamente cómo cuando la Wehrmacht le reclutó al fin para que administrase los campos petrolíferos polacos de Borylav, casi al concluir la guerra, rechazó el grado de oficial para ser *Feldwebel* (sargento primero), como su padre lo fuera. De la aristocracia decía desdeñosamente: «No los aguanto» *(Ich kann sie nicht leiden)*. Abiertamente prefería como acompañantes a los advenedizos, de quienes decía: «¡Son mis muchachos!» (6).

Evidentemente, el epíteto «*der Amerikaner*» no resultaba exagerado. Solía viajar en avión para asistir a conferencias en Fairfield County, Evanston o Grosse Pointe, y nadie se sorprendió cuando anunció el compromiso de su hija Bárbara con un hombre de negocios de Estados Unidos. El mismo se consideraba muy yanqui al denunciar a los funcionarios de Bonn como *Bürokratie.* Su gusto en materia musical era estremecedor. Una visita a Weg zur Platte significaba una hora torturante de gritos sincopados, cacofonías de trombones, trompetas y saxofones, y tambores tropicales. Se jactaba de estar «introduciendo a Krupp en el siglo XX. El garaje de Beitz se hizo legendario. Se decía que lo había construido tomando como modelo el cuarto de baño de Jayne Mansfield, y aseguraban que en las reuniones del jardín cocinaba en la «barbacoa» usando un delantal con lemas comerciales, mientras ejecutaba un suave zapateado sobre el césped. Evidentemente, al hijo de Erna Beitz, nacida *Stuth,* estaba a la altura de «sus» muchachos.

En consecuencia, la familia le mantuvo a respetuosa distancia. Berthold y Harald dijeron a Alfried que desconfiaban de él. Ciertamente, durante las vacaciones carecía de toda seriedad. Cuando iba a acampar con Alfried en la finca que éste tenía en la isla de Sylt, en el mar del Norte, Beitz vestía como un vagabundo. A bordo del *Germania V* no cesaba de pasear de proa a popa y viceversa, y en Sayneck, el pabellón de caza que Fritz Krupp se hizo construir en el Rhin para agasajar a muchachos atractivos y a alegres oficiales amigos, avanzaba por los bosques disparando como un pistolero, aterrando a sus acompañantes sin acertar a ninguna pieza. Durante varios años Alfried y Berthold compartieron el pabellón en un acuerdo tácito. Hasta Tilo y Harald, que gustaban de sorprender escenas de vida salvaje con sus cámaras, quedaron excluidos. Pero Beitz, identificándose con Alfried, se dirigía hacia allí en su «Mercedes» deportivo, y tomaba posesión del lugar. La consecuencia de esto fue que Berthold dejó de ir, y que su esposa, la enemiga más implacable de Beitz, trató de alejarle aún más. Como resultado, muchas veces Beitz se quedaba solo con su «barbacoa», sus discos de Muggsy Spanier, el garaje recubierto de finas maderas, y su familia. Fue una lástima que Vera no hubiese esperado nueve meses más, antes de divorciarse de Alfried. Una vez desaparecida Bertha, podría haber hecho que triunfara su matrimonio. Ella y Else Beitz habían sido excelentes amigas.

Los hermanos del Konzernherr nunca cesaban de hacer saber a éste que desaprobaban la elección de su hombre de confianza. Socialmente, Beitz era *Klotz,* aseguraban, y en materia de negocios resultaba un visionario peligroso. Sería exagerado llamar a esto una disputa familiar. En

realidad no discutían, ya que el padre les había adoctrinado perfectamente a ese respecto, y sabían que no era lícito contradecir al jefe de la familia. Hiciesen lo que hicieran las mujeres, los hombres nunca discutían con Alfried. De todos modos, no dejaban de demostrar su independencia. Berthold y Harald rechazaron cortésmente unos puestos simbólicos en el Konzern. Consideraban que sólo un miembro de la familia debía tener su despacho en el Hauptverwaltungsgebäude, y, a diferencia de Bertha, declinaron compartir responsabilidades con Beitz. En lugar de eso, pidieron a Otto Kranzbühler que se uniera a ellos como presidente de la junta de directores en la empresa de la que ambos eran propietarios.

El momento en que más cerca estuvieron de disputar entre sí los hijos de Bertha, fue cuando el asunto de Schröder. Este se contaba entre la media docena de economistas más ilustres del Ruhr, durante la primavera de 1962. De pronto, Alfried, por consejo de Beitz, le despidió. El ex Finanzdirektor publicó entonces el artículo «Der finanzielle Herzinfarkt» (El infarto cardíaco financiero) en el *Handelsblat,* de Düsseldorf, una especie de *Wall Street Journal* del Ruhrgebiet. Era un ataque velado contra la política fiscal de Krupp, y los hermanos de Alfried consideraron que Schröder tenía tanta razón, que le colocaron en la empresa de ellos. Alfried manifestó que había echado al anciano por una razón diferente. Schröder se había presentado en Japón mientras Alfried estaba allí con Arndt. No había dicho a Krupp lo que iba a hacer, y ello suponía una insubordinación que no debía tolerarse. Agregó Alfried que no tenía intención de leer el artículo de Schröder, y que el asunto le importaba poco.

No sabía Alfried hasta qué punto estaba equivocado. A decir verdad, resulta dudoso que algún Krupp haya cometido un error más grave en los cuatro siglos que llevaba de vida la dinastía. Como lo demostrarían los acontecimientos que siguieron, al pedirle que leyera los diecinueve párrafos del escrito de Schröder, sus hermanos le estaban dando el mejor consejo que podían ofrecerle. Al desdeñarlo, estaba también despreciando la memoria del bisabuelo que veneraba.

Das Organisationshandbuch, promulgado por Alfried tres meses después de la muerte de Bertha, fue designado como un tributo a la memoria de Alfred, o como una nueva edición del *Generalregulativ* de 1872. Redactado primeramente por Beitz, después de frecuentes consultas con abogados de compañías norteamericanas, señalaba una vez más los paralelos entre los dos dirigentes más destacados de la familia.

El nombramiento de Beitz por Alfried parecía haberse inspirado en el pasado. En el *Familien-Archiv,* que ahora se albergaba en la casa pequeña de Hügel, y guardado por Ernst, hermano de Schröder, Alfried leyó que después del fin de la guerra de Alfred, y del poderoso empujón de la Gusstahlfabrik, el único propietario de 1870 «estaba buscando un *alter ego* que tomara su puesto a la cabeza de la empresa» (*an der Spitze des Unternehmens),* y la administrase precisamente como lo hacía él» (7).

Según comprobó su tercer sucesor con gran interés, *Der Grosse Krupp* excluyó en su búsqueda a los hombres que habían tenido algo que ver con el negocio del acero. En este aspecto, él mismo poseía los conocimientos más profundos del Ruhr. Más importante para él eran la capacidad administrativa, y ésta la descubrió en Hanns Jencke. Alfred había conocido a Jencke ocho años después de ser lanzado el último proyectil desde la meseta de Châtillon —Alfried hizo su oferta a Beitz ocho años

después que el último de sus proyectiles fuera disparado en la Segunda Guerra Mundial—, y la transformación en el carácter de la empresa que se experimentó entonces, fue asombrosa:

«Con Jencke se inició una nueva época [*Mit Jencke beginnt insofern eine neue Ära*]; los supervisores, y posteriormente la junta de directores de Krupp, tenían asignadas sus propias funciones, y sólo consultaban al propietario de la compañía en asuntos de vital importancia... Hombre mundano en el mejor sentido de la palabra, soberbio organizador con una buena mente para los negocios, individuo con fe en sí mismo, siempre preparado para asumir nuevas responsabilidades, Jencke procuró que se restableciese la estabilidad bajo su jefatura. Su empuje e innata aptitud ejecutiva hacían imposibles las fanfarronadas y los disimulos... En la práctica, si no de nombre, se convirtió en jefe de los asuntos mundiales de la empresa, hasta la muerte de Friedrich Alfred Krupp, ocurrida en 1902.» (8).

Beitz le parecía a Alfried un segundo Jencke. Pero no lo era. El prusiano de gafas y bigotes de morsa, que atravesaba los talleres calzado con botas, era tan diferente de *der Amerikaner* como pueden serlo dos brillantes hombres de empresa. A su puesto de *Vorsitzender der Prokura* (presidente de la junta), Jencke había aportado no sólo su enorme experiencia como directivo de ferrocarriles, sino también un gran número de relaciones en los altos medios del Segundo Reich, y lo más importante de todo es que aportó asimismo muchos años de práctica en los antiguos escritorios del Departamento del Tesoro del primer kaiser. Al título más espectacular de *Generalbevollmächtigter* (plenipotenciario general), Beitz aportó una sonrisa y unos zapatos brillantes. Era un magnífico vendedor con una mente de primera clase, pero carecía de la base que poseyera Jencke en materia de economía, y le disgustaron las tentativas que hizo Johannes Schröder por instruirle en ese terreno.

Ambos hombres eran productos de sus respectivas épocas. El Vorsitzender Jencke representaba la serenidad y la confianza que siguió a la revolución industrial de Prusia, coronada por la hazaña bélica de Sedán. Beitz, en cambio, era un producto típico de la Alemania posterior a Hitler. Exteriormente parecía confiado en sí mismo, pero su propia inseguridad se revelaba en su imitación de las costumbres populares, que según pensaba, era lo que privaba en la nación que había expulsado al Führer. Mientras Jencke fue ascendiendo la escalera del éxito metódicamente, peldaño a peldaño, Beitz trepó de un salto, olvidándose de aquel primer terrible invierno de paz, en que él, su esposa Elsa y la pequeña Bettina casi perecieron de hambre en una derruida casa de las afueras de Hamburgo. En su camino hacia la cumbre, su rápida mente y su extraordinaria memoria recogieron la jerga, los modales y las virtudes superficiales de un *Generalbevollmächtigter*. Sin embargo, se ponía en evidencia en todas las ocasiones. «Salgo para Poznan, en Polonia, este fin de semana, en mi propio avión Jetstar», dijo en una ocasión a este autor, con estudiada indiferencia. En otra oportunidad apuntó con el índice hacia adelante, y manifestó sin motivo alguno: «Le dije a Kruschev, "Sí, somos capitalistas, pero tenemos trescientos cincuenta años de antigüedad, y yo soy un hombre que me he hecho solo"». Unicamente lo último era cierto. Beitz era demasiado derrochador para acumular un capital, y había salido de la nada. El hijo del sargento de Pomerania y cajero de Banco, era un actor incomparable, pero lo cierto es que estaba representando un papel (9).

Le encantaba el papel en el que Krupp le había encasillado. «Soy el

otro yo de Alfried», solía decir. Le complacía también que se creara una nueva constitución para la Firma, y su presencia en Essen señaló la resurrección de un título que, aunque le estaba autorizado a Alfried por la Lex Krupp, durmió entre papeles añejos desde la muerte del primer Kanonenkönig, acaecida en el verano de 1887. En el futuro, su jefe sería únicamente el *alleinige Inhaber*, el único propietario de la empresa (10).

El 9 de setiembre de 1872, el excéntrico espantapájaros colocó su firma en la última página de su *Generalregulativ*, «Alfred Krupp, *alleinige Inhaber*». Para buscar una forma de aplicar los métodos de reorganización de Alfried a la práctica, Beitz se trasladó a la casa pequeña y pidió a Ernst Schröder el original del documento. Ya el primer párrafo encendió su imaginación:

> «*Die wachsende Ausdehnung der Werke und Geschäfte der Firma Fried. Krupp lässt es wünschenswert... für gegenwärtige und kommende zeiten eine gesicherte Ordnung und ein harmonisches Zusammenwirken zu verbürgen, und damit das Gedeihen des Ganzen, wie die Wohlfahrt jedes einzelnen zu sichern.*»

> «El creciente desarrollo de las fábricas y negocios de la empresa Fried. Krupp, hace deseable, e incluso obligatorio, que se decanten y perfeccionen aquellos preceptos y leyes que son responsables de la actual prosperidad de la empresa, y que simultáneamente establezcan claramente los derechos y deberes de cada departamento y la posición en las factorías y en la administración, determinando los límites exactos, con el fin de asegurar, hasta donde sea posible, procedimientos comerciales bien fundados y acción armónica, tanto en el presente como en el futuro previsible, así como la estabilidad de la empresa y el bienestar de sus empleados.» (11).

Más tarde, Beitz relató a un periodista: «Examiné un antiguo documento, los Reglamentos Generales, redactado en 1872 por el bisabuelo de Alfried Krupp, y lo modernicé, agregándole algunos párrafos.» No es eso lo que ocurrió exactamente. Fue Alfried, y no Beitz, quien creó el *Organisationshandbuch* del primero de enero de 1958, y los dos hombres hicieron mucho más que retocar el original.

No había otra solución, ya que el *Generalregulativ* estaba anticuado. La principal dificultad, según admitió Beitz posteriormente, era *die Betriebe*, las compañías asociadas. El Krupp del siglo diecinueve era propietario de una factoría de acero fundido. El único fin de sus demás posesiones, fue alimentar a esa fábrica. Por el contrario, el descendiente de Alfred en el siglo XX era propietario de una serie de compañías que ofrecían 3.500 productos y servicios, incluyendo agua mineral, locomotoras, orquídeas, bebidas sin alcohol, productos alimenticios, hoteles, invernaderos, fábricas de muebles, libros, puentes, discos fonográficos, dientes, miembros artificiales y pelucas. Alfried compartía la propiedad con otras personas en algunas de esas compañías, y en tales «sociedades de responsabilidad limitada», como su nombre lo indica, se dividían las responsabilidades. Beitz no era el único que mostraba recelos hacia los antiguos Kruppianer de cuello almidonado; Krupp también tenía sus reservas hacia ellos. La empresa se había hecho tan grande que muchos funcionarios importantes no habían visto nunca al Konzernherr. Les enorgullecía tener la fotografía de éste colgada en el despacho, pero en la práctica se consideraban independientes en cierto modo, siendo cada uno el Führer de su propio dominio. «El mayor problema —explicó

Alfried durante una entrevista—, fue que en aquellos años que siguieron a la guerra, en parte por la influencia aliada, pero también por la alemana, todas nuestras factorías habían estado trabajando un poco alejadas unas de otras. Cada una era independiente del resto, y no había sentimiento de unidad. Por lo tanto, lo primero que había que hacer era, evidentemente, reunir las diferentes fábricas y compañías para que trabajasen juntas de nuevo... y crear una nueva administración central.» (12).

En la práctica, sin embargo, la solución fue precisamente la inversa: descentralización. Alfried creía en la grandeza de la Firma. En consecuencia, la única forma de eliminar los peligros de la burocracia era introducir una federación, convirtiendo su imperio en una comunidad de firmas, dentro de la cual «la iniciativa individual se combinaría con una inobjetable obediencia» *(individuelle Initiative ist mit unbedingter Disziplin zu verbinden).*

Essen seguiría siendo el centro de gravedad de Krupp. La suprema jefatura provendría de la alta, oscura y desagradable silueta del Hauptverwaltungsgebäude, donde se alojarían ochenta vicepresidentes. Pero la antigua firma Fried. Krupp sería ahora, en esencia, una *Muttergesellschaft.* «El propietario, o su plenipotenciario general, dirigirán la totalidad de la Firma», decía la cláusula del nuevo manual. Eso era en lo más alto de la estructura; Krupp reinaba y Beitz gobernaba, asistido por una alta junta ejecutiva de cinco miembros: Hermann Hobrecker, Hans Kallen, Paul Keller, Paul Hansen y el saliente Johannes Schröder. Por debajo de ellos se hallaban veintiocho compañías principales *(Konzerhauptbetriebe),* y cincuenta y dos compañías *(Konzernbetriebe).* Cada una de ellas estaba regida por un director técnico y un gerente comercial (en la Industriebau, por ejemplo, Hansen supervisaba la producción, y Hans Seboth dirigía a los vendedores). A todos se les invitaba a que actuasen con libertad. Sus trabajadores no tenían ya por qué considerarse Kruppianer. Incluso estas empresas no necesitaban comprar sus materias primas a otras subsidiarias de Krupp, sino que podían examinar el mercado del Ruhr en busca de las mejores ofertas. Todo subsidiario tendría «la mayor libertad posible, limitada por el mínimo de instrucciones, mientras cumpliera sus obligaciones... La capacidad e iniciativa de los individuos tendrá libre curso, restringiéndose sólo ante el interés general de la empresa» (13).

Según comentó Alfried al firmar el Handbuch, «La estructura del Konzern ha cambiado considerablemente como resultado de la guerra y sus consecuencias. Si anteriormente la Firma estaba basada en torno a un núcleo central, la Gusstahlfabrik, ahora consiste en cierto número de divisiones, todas ellas situadas en un mismo rango dentro de la organización» (*). Esto resultaba suficientemente claro, y la nueva estructura de la empresa resultaba congruente. Resultó eficaz al introducir una sana rivalidad entre las empresas, a pesar de lo cual siguió persistiendo la cadena de mando. Krupp revisó las líneas de autoridad sostenidas admirablemente a través de las visicitudes de una década. De todos modos, el segundo *alleinige Inhaber,* como el primero, quiso añadir su señal propia. El nombre le parecía muy sencillo, y lo cambió por *Der Plan und die Bestimmungen über die Neuorganisation der Firma Fried. Krupp* (El nuevo plan y preceptos de organización de la firma de Fried. Krupp). Carl Hundhausen, al pensar en las consecuencias, propuso que se eliminaran todas las referencias al primer Kanonenkönig y a sus Reglamentos Generales. Los recuerdos del pasado, señaló, pueden

(*) El esquema de la organización de Krupp figura en el apéndice II.

suscitar orgullo en la Bundesrepublik, pero no harán más que crear recelos en el extranjero. Alfried se opuso, y hasta quiso adoptar algunas frases de su bisabuelo. Según añadió con su propia mano, la constitución,

> «...*führt die Tradition des Generalregulativs für die Firma Fried. Krupp, das im Jahre 1872, von meinem Urgrossvater erlassen wurde...*»

> «...sigue la tradición de los Reglamentos Generales de la firma Fried. Krupp, según fueron establecidos *por mi bisabuelo* en el año 1872. Su propósito era establecer los derechos y deberes de cada departamento, y la posición en los talleres y la administración, determinando sus límites exactos, a fin de asegurar, hasta donde fuera posible, procedimientos comerciales firmes y acción armónica para todos, tanto en el presente como para el futuro previsible, así como para la estabilidad de la empresa y el bienestar de sus empleados.» (14).

El toque final fue una serie de aforismos que parecían escritos con una mentalidad pretérita. Alfried era hijo de la Alemania del kaiser, aunque un hijo muy posterior, desde luego, y no podía sustraerse de la influencia de su imperial padrino, cuando escribió:

> «Los individuos combinarán todas sus energías en una cooperación absoluta [*Die Einzelanstrengungen aller Mitarbeiter müssen in echter Zusammenarbeit zu einer Gesamtanstreugung werden*]. No basta con que un hombre haga su trabajo. También debe tener presente las necesidades de otros subsidiarios.»

O bien:

> «El que persevera, siguiendo la luz de su conciencia, no necesita cuidarse de sus superiores; más bien les debe considerar como complemento esencial de sus tareas [*für seine eigene Tätigkeit*].»

E incluso:

> «Todo hombre tiene derecho a establecer su caso para que los directores tomen una decisión. Luego debe obedecer, tanto si considera la orden justa como desacertada.» (15).

Beitz no pudo haber escrito estas líneas. Era capaz de cometer absurdos y estaba flojo en economía, pero se hallaba al corriente del idioma de sus tiempos. Sólo un retrógrado pudo estampar aquellas frases huecas, donde se establecen los deberes del leal empleado, mientras se eluden las obligaciones hacia ellos. Alfried y su padre no se comprendieron bien, y aquél rara vez mencionó a su abuelo. Por lo tanto, a la muerte de Bertha, Alfried se aproximó más aún al Krupp cuyo nombre de pila llevaba, al que se parecía físicamente, cuya vida familiar fue muy semejante a la suya y que había creado su autoritaria ideología en una época de tres guerras anteriores a la suya, las que costaron doscientos millones de bajas, y un billón de dólares en presupuestos bélicos (16). Cuando el articulista de un periódico parisiense leyó algo acerca de la intención de Alfried de descentralizar, bromeó escribiendo: «*Alfrieda, ma vieille, tu faiblis!*». Pero el Konzernherr no se estaba debilitando. En realidad res-

tablecía conceptos autócratas que otros industriales europeos habían desechado una generación antes. Al examinar el *General regulativ* de 1872, de Alfred, y la *Neuorganisation* de 1958, de Alfried, uno no puede menos que burlarse de los que no creen en la reencarnación.

El nuevo esquema del *Organisationsplan des Krupp-Konzerns* tenía una serie de casilleros ribeteados de azul, con el nombre de cada subsidiario, y líneas rectas que mostraban sus respectivas responsabilidades. Sin embargo, faltaba algo. En la esquina inferior derecha del esquema, el casillero más grande de todos estaba aislado, sin contacto con el resto. Con gruesas letras negras se le titulaba *Grundstoffbereich* (esfera básica). Se trataba de las propiedades segregadas, que Alfried había prometido vender el 31 de enero de 1959, un mes después de la promulgación de su nueva Carta. Krupp siguió en desacuerdo con el pacto que había firmado en Mehlem casi seis años antes. Del mismo modo que Alemania Occidental lloraba la pérdida de los territorios del Este, así Krupp lamentaba el aislamiento de sus minas de carbón y sus fundiciones de acero.

Uno se pregunta por qué, y el autor inquirió una vez a Alfried si no habría sido más lógico mantener la palabra que había dado a los altos comisarios aliados, y vender. La pregunta meramente sirvió para despertar algunos recuerdos de Alfried, quien pasó revista a los deseos de su bisabuelo, y agregó fríamente: «Esta empresa ha considerado, durante ciento cincuenta años, que si se desea producir buen acero, es menester aferrarse a la integración vertical». No se trataba realmente de una respuesta. La integración no era la cuestión. Alfried había jurado al mundo que nunca produciría acero. A pesar de todo, otros que le hicieron la misma pregunta recibieron idéntica respuesta. A ciertas sugerencias de los componentes de la Firma para que se limitase a la fabricación y distribución —los beneficios de sus tiendas de comestibles de Essen, tan sólo, le habrían hecho millonario—, él contestó firmemente, como lo hizo con este escritor, que era un fabricante de acero nato. Según su frase favorita, «el zapatero debe seguir siéndolo siempre» (17).

Mucho más tarde, durante el décimo aniversario de la firma del pacto de Mehlem, Fritz Hardach sentóse sombríamente en su estudio del Ruhr, y musitó: «Supongan que herr Krupp cede ahora. ¿Quién comprará las acciones? Los precios son demasiado bajos. Hoy día el petróleo está en contra del carbón, sobre todo el petróleo del Oriente Medio, así como el carbón británico, e incluso el norteamericano». En un despacho a orillas del Elba, un hombre que había conocido a los Krupp desde que era joven, dijo esa misma primavera: «Debió haber vendido. Pero para entender a los Krupp, debe saberse primero que *no renuncian.* El anciano Alfred escribió a Fritz, en 1874, que deseaba que el orden imperante persistiera siempre. Alfried no puede olvidar eso. Además, aún cree que el Tercer Reich tenía razón, que él estaba luchando por una causa, y que la capitulación sería traicionar al Führer» (18).

En los meses que siguieron a la firma del tratado, Alfried pudo haberse desprendido fácilmente de las acciones retenidas. A decir verdad, no hubo ofertas de compra alemanas —era «un asunto de honor, entre los Schlotbarone, el no pujar», explicó un director del *Handelsblatt*—, mientras que en el extranjero no había demasiado interés. Hubo una débil oferta desde Holanda, y otra de diez millones de dólares de la Colorado Fuel and Iron Corporation, de Estados Unidos. Alfried las rechazó ambas como inadecuadas y los tres depositarios se mostraron de acuerdo. No era para menos, ya que la compensación otorgada a Alfried fue de setenta millones de dólares. Muy pocos capitalistas invierten una suma semejante en un

país extranjero, sobre todo si deben enfrentarse a una fuerza laboral hostil y a una población recelosa. A pesar de todo había una alternativa. Aunque el pueblo alemán desconfía de las acciones comunes, Volkswagen había demostrado que existía una probabilidad. Pero Altendorferstrasse siguió callada, y número tras número, la revista financiera *Capital* informaba: «*Keine Krupp Kapital-Gesellschaft, keine Käufer*» (No hay sociedad anónima Krupp; no hay oferta) (19).

En Wall Street, mientras tanto, John J. McCloy estalló diciendo: «Los alemanes trataron de que yo interviniese, y de que anulase ese pacto. Yo les dije, y seguiré diciéndolo, que él firmó voluntariamente, y debe mantener su palabra. Declara que lo hizo poco menos que coaccionado. Eso es totalmente falso. En el gran consulado norteamericano de Düsseldorf, de hecho una embajada en el Ruhrgebiet, una gran fotografía de los talleres del Rheinhausen se hallaba colgada al pie de la escalera, donde ningún Schlotbarone que entrase pudiera dejar de verla. Los barones se volvían de espaldas y decían, «El Ruhr se mantiene unido». Esa intransigencia levantaba su moral, pero no hacía demasiado por la de su gobierno. Konrad Adenauer hizo una propuesta en 1954. A cambio de la plena soberanía, de ingresar como miembro en la OTAN, y de participar en la Unión Europea Occidental, la Bundesrepublik aseguró a sus aliados en París, que se comprometería a mantener la Ley 27. Eso convertía al canciller en guardián de Mehlem. Al advertir la trampa, añadió astutamente que puesto que la ley estaba a punto de expirar, «debo por lo tanto reservarme el derecho de traer a colación de nuevo el asunto en época adecuada» (*Ich muss mir deshalb das Recht vorbehalten, dieses Thema bei einer passender Gelegenheit wieder anzuschneiden*) (20).

Tres años más tarde, Krupp recordó al anciano sus reservas, y en una de sus raras alocuciones públicas argumentó que las grandes empresas tienen el derecho, e incluso la obligación, de hacerse lo más grandes que puedan. «Si nos quedamos inactivos, y vemos cómo nuestras industrias grandes e integradas se encogen y se ven obligadas a disgregarse, tendremos la seguridad de que otros países no seguirán nuestro ejemplo. Para echar a los alemanes de los mercados del mundo (*werden uns von den Weltmärkten vertreiben*), ellos explotarán los métodos de la producción en masa, eficiente y barata que los alemanes inventaron. Por fuerte que fuese la posición de Adenauer, sabía que ningún canciller alemán había desafiado con éxito a Krupp, y se mostró indeciso. De todos modos, dijo: «Nos enfrentamos con una grave amenaza futura (*Darin liegt eine grosse Gefahr für die Zukunft*). Y es que una pequeña banda de gigantes económicos puede apoderarse de la economía alemana con puño tan férreo que el Gobierno se vea obligado a actuar contra ellos» (21).

El canciller no tenía intención de actuar. Era un hombre realista, y sabía que los barones del Ruhr, libres de la competencia de Silesia, se afirmaban cada vez con más fuerza. Ahora que Krupp disponía de más de un centenar de fábricas, sólo en la Bundesrepublik, parecía inmortal. Las leyes antimonopolio de Bonn seguían en los documentos, pero estaban muertas. Con cada día que pasaba, los barones menos importantes comprendían que Alfried había «reconcentrado» sus posesiones, y al cabo de un año de la promoción de Adenauer en favor de la libre empresa, más de un centenar de firmas solicitaron que se les permitiera la fusión. Se produjo un breve movimiento de inquietud, cuando...

> «...Beitz vino con Alfried Krupp al palacio Schaumburg, de Bonn, para obtener ayuda federal para la Firma. La empresa de Essen quería librarse de la orden Aliada de vender sus propiedades de hierro y acero en 1959 (*der Essener Konzern vollte die alliierte*

Auflage loswerden, seinen Stahlbesitz, das Hüttenwerk Rheinhausen, bis zum Jahre 1959 zu veräussern). Cuando el propietario de la Firma explicó con palabras bien elegidas la enorme molestia que le producía el mantener libros separados, evitando de ese modo que se pudieran contrastar debidamente los beneficios y las pérdidas, el gerente Beitz preguntó agresivamente al viejo canciller si los Krupp eran «gente de segunda clase». (*«Menschen zweiter Klasse»*), que no podían elegir libremente la vocación que garantiza la ley alemana. El canciller pidió que le dieran tiempo, y Beitz amenazó con luchar por sus derechos, incluso hasta en los tribunales federales.» (22).

Beitz dijo al autor de este libro: «Las propiedades segregadas nunca se presentarán ante un tribunal alemán. Ese tratado viola nuestras leyes. Pero Alfried, bueno, ya sabe usted, insiste en ser correcto. Yo le dije: «Vete a Africa dos o tres meses. Soy tu plenipotenciario general, y me cuidaré del asunto. Lo venderé a alguien, tal vez a Arndt». Alfried es demasiado caballero, y se limita a mirarme y a mover negativamente la cabeza. Tenía razón al negarse. De haber estudiado Beitz el pacto, se habría dado cuenta de que ninguna venta podía consumarse sin la aprobación de los depositarios, y que como miembro de la familia Krupp que era, Arndt no podía actuar como comprador. Por otra parte, si el Generalbevollmächtigter hubiese examinado los pactos de París, de 1954, habría advertido que Alemania Occidental se comprometía a apoyar el tratado de Krupp. Los pactos se habían convertido en una parte de la constitución de la Bundesrepublik. Un tribunal era el último lugar a donde cabía llevar el caso del único propietario (23).

En lugar de ello, Alfried prefirió optar por el tribunal de la opinión pública, y por los salones más apacibles de la alianza del Atlántico. Los periódicos conservadores alemanes iniciaron una vigorosa campaña asegurando que una venta forzada a un ciudadano libre de la Bundesrepublik resultaba ultrajante, que los términos no eran practicables, y que el tratado era «un residuo del Plan Morguenthau y de la época de opresión económica en Alemania». Ya en 1954, Beitz pidió que «nuestras acciones del carbón y el acero les fueran devueltas. «Lo que Alfried no pueda decir, porque quiere cumplir su promesa, lo diré yo en su lugar», declaró, añadiendo que mientras él estuviera en la empresa «no se venderá una sola piedra» (*Kein Stein soll verkauft werden*). Al año siguiente, Schröder dijo a una reunión de industriales que Krupp sin acero era «como una mujer sin la parte inferior de su cuerpo» (*Krupp ohne Stahl war wie eine Frau ohne Unterleib*) (24).

Hacia 1957, Adenauer respaldaba abiertamente el tratado; posteriormente Erhard describió a Mehlem como «pasado de moda». Mientras tanto, Alfried estuvo actuando en abierto desafío contra Luther, Lubowski y Goetz, los tres depositarios de sus propiedades confiscadas. Comenzó por enviar a su extrovertido plenipotenciario general como invitado no solicitado a las juntas de administración de las firmas confiscadas, actos en los que Krupp no podía estar presente. (*Er war aus Neugier gekommen*, explicó Krupp, suavemente. «Se presentó por simple curiosidad»). A continuación, doscientos gerentes de firmas segregadas fueron convocados repentinamente en Essen para que se inspeccionaran sus libros y dieran plena cuenta de lo que ocurría en sus fábricas. El penúltimo movimiento se llevó a cabo en setiembre de 1957. Siete meses antes, Konrad Adenauer, en una carta dirigida al Departamento de Estado, a Whitehall y al Quai d'Orsay, había pedido formalmente que el tratado Krupp se dejara morir en los cajones. Los franceses se reservaron la opinión. Washington, que

para entonces se había convertido en tácito colaborador de Essen, accedió. Sin embargo, los ingleses, en cuyo país el sentimiento antikrupp imperaba fuertemente (*), solicitó al canciller un detallado informe sobre el proceso de «destruir la concentración de industrias alemanas». Beitz, hombre locuaz, protestó: «Debemos remar con fuerza hacia el Oeste; no tiene ningún objeto atarle los brazos al mejor de vuestros remeros». Krupp, hombre de acción, cruzó su Rubicón, o más apropiadamente, su Rin. Aguardando cuidadosamente hasta tres días antes de las elecciones en la nueva Bundesrepublik, cuando la atención del público estaba un poco saturada por la campaña, anunció serenamente que había nombrado a herr Berthold Beitz presidente de la Hütten-und Bergwerke Rheinhausen, sociedad anónima a cargo de las propiedades confiscadas, que todos los miembros del directorio de la empresa serían altos funcionarios de Krupp, y que la sede de la compañía se trasladaba desde Duisburg del Rin al Hauptverwaltungsgebäude (25).

Después de la tercera victoria del canciller para un nuevo período, acaecida el 15 de setiembre, las consecuencias de la diestra acción unilateral del Konzernherr fueron anunciadas a los mundanos lectores de las publicaciones *Handelsblatt* y *Capital.*

> «Se creía generalmente que este paso significaba una nueva ocupación desafiante, por parte de Krupp, de aquellas partes de su imperio de las que todavía estaba alejado por el tratado (*Jedermann begriff, dass diese Geste die Wiederkehr Krupps in diesem Teil seines Reiches symbolisierte, aus dem er noch immer durch den Vertrag verbannt war*)... Alfried Krupp, al asegurar que estaba esperando compradores, no hacía sino correr un tenue velo para salvar el prestigio de los Aliados, mientras rompía su promesa. Los estadísticos de Krupp una vez más agregaron estas factorías con sus beneficios generales y potencia total, como si continuasen perteneciendo al Konzernherr, o, para ser más precisos, como si de nuevo le perteneciesen.» (26).

Tres años más debían pasar, y muchos y muchos otros movimientos se realizarían sobre el gran tablero de ajedrez, antes de que Alfried pudiera decir durante un *Jubiläum*: «Todas mis pertenencias se han reunido ahora en una sola compañía». Esto era una simple formalidad, y los dos banqueros y el ex canciller, Luther, Lubowski y Goetz, se dieron perfecta cuenta de ello, pero ni siquiera se les notificó de la decisión. Nombrados por Londres, París y Washington, y por el propio Krupp, ahora recibían públicamente un desprecio. Apelaron entonces a Bonn, citando el compromiso y la flagrante violación del tratado por parte de Alfried. La Bundesrepublik contestó que no veía infracción a ningún convenio existente, réplica curiosa, ya que los tres depositarios detentaban el ciento por ciento de las acciones de la sociedad anónima. En el Deutche Industrial Institute, de Colonia, los barones menores se agruparon en torno al gran barón. La nueva consigna del Ruhr era «racionalizar o morir», lo que en la jerga de los Schlotbarone significaba una concentración aún mayor de la capacidad productora que la conseguida antes de la guerra, cuando, dirigidos por Krupp, menos de una docena de hombres controlaron el noventa por ciento de la producción de acero del Ruhr. Bajo el decreto antimonopolio de los Aliados, los siete titanes más poderosos fueron

(*) Esto es difícil de comprender, ya que Inglaterra era uno de los aliados europeos que nunca habían escuchado el áspero ladrido del opresor en su suelo. Una posible explicación es la proximidad étnica entre los ingleses y los invasores. Los británicos esperaban mucho más de sus primos.

obligados a abandonar las industrias del carbón y el acero. Hacia fines de los años cincuenta, todos habían cumplido su promesa con excepción de un barón, el número uno de ellos (27).

En su alocución durante las reuniones anuales que se celebraban en Villa Hügel en honor de los Kruppianer de edad, así como en el auditorio del Saalbau, la beligerancia del número uno fue aumentando con el correr de la década. Hacia 1958 se mostró abiertamente desafiante. Aseguró que el tratado era una «intolerable» ofensa a los derechos soberanos de la Bundesrepublik. La alianza Bonn-Essen se hallaba ahora firmemente establecida; Erhard había introducido una tarifa de cinco dólares para la tonelada de carbón importado, destinada a impedir la entrada de nueve millones de toneladas que se proyectaba enviar desde Estados Unidos durante el siguiente año. Alfried insistió en que sólo si se rompía el pacto, podrían coexistir él y las potencias occidentales. «Creo que hemos tenido demasiada paciencia —manifestó Alfried durante una reunión de Jubileo—, y considero que ha llegado el momento de aclarar la situación». Antes de salir en avión para una gira por sus posesiones de Asia, citó tres razones por las que debía conservar sus fundiciones de acero y sus minas de carbón: la historia alemana demostraba que los grandes monopolios traían prosperidad; la tendencia europea era partidaria también de la concentración, y las empresas combinadas alemanas no eran tan importantes como las de Norteamérica. «Enfrentados con estos hechos —concluyó diciendo—, no podemos hablar razonablemente de una "excesiva concentración"» (28).

Pero Krupp había omitido una serie de importantes razones. Las grandes empresas que figuraban en la lista de la Bolsa de Nueva York, eran propiedad de unos veinte millones de accionistas, mientras que su Firma sólo tenía un propietario único. Y su «obligación moral y personal», según había sido descrita en Mehlem, seguía sin tener a quien rendir cuentas. Como jefe de una de las casas más antiguas y orgullosas de Europa, Alfried se resentía cuando le acusaban de fraude. A pesar de todo, se hallaba claramente aplicado a una campaña engañosa. Después de su liberación de Landsberg, declaró públicamente que había «firmado un compromiso para no producir carbón ni acero», y que mantendría su palabra.

Cuando tres años más tarde un corresponsal de *Time* le hizo una pregunta al respecto, repitió: «Tenemos una obligación moral, y no buscaremos escapatorias». Sus colegas, inquietos ante los sucesos, explicaron: «Alfried está deshecho; quiere mantener su palabra, pero también desea fabricar acero». Pero eso no fue lo que dijo cuando los ingleses abandonaron Essen y le devolvieron la mayor parte de sus posesiones. Tampoco era cierto lo que decía Beitz: «Alfried Krupp nunca prometió *desintegrar* las empresas del carbón y el acero. El pacto era sólo que no emplearía su dinero para adquirir nuevos intereses en carbón y acero». Aun cuando el acuerdo hubiese establecido esto, Alfried habría sido culpable de violarlo, ya que durante los cinco años en que presumiblemente se estaba librando de la industria pesada, adquiría en secreto nuevos hornos, fundiciones y pozos de carbón (29).

La duplicidad de Krupp no fue sospechada en aquel tiempo, y en ninguno de sus discursos ni reuniones con ministros de Asuntos Exteriores ofreció un indicio de lo que hacía. Algunas de las razones de Alfried se basaban en las costumbres europeas; el Mercado Común había retenido ciertas ventajas de que gozaban los monopolios de Europa, y que eran desconocidos en Estados Unidos. Por ejemplo, las transacciones entre los subsidiarios de Alfried, comprendidas sus propiedades confiscadas, estaban exentas de impuestos. Esta peculiar práctica, que investigaba el se-

nador Estes Kefauver cuando acaeció su muerte, alentó la expansión de los gigantes industriales a expensas de los negocios pequeños, y sigue colocando en desventaja a las firmas norteamericanas que compiten con las del Mercado Común.

Más allá de la marea de órdenes y contratos que entraban en los cajones de los escritorios, existían metas mucho más importantes, sobre todo el sueño indestructible de una Europa teutónica, que podía lograrse ahora, al fin, en el mercado conjunto. *Réalités* escribió: «Krupp considera que el pasado de Europa, sus recursos y su técnica, la hacen invencible cuando se trata de construir los cimientos de la industrialización.» Comprensiblemente, Alfried no dijo al periódico parisiense que pensaba barrer a los industriales de Francia, con sus fábricas agotadas y sus deficientes inventarios de máquinas herramientas. Pero estaba seguro de que lo haría, sin embargo. Uno de sus directores, dijo a este autor: «Charles de Gaulle me recuerda al típico oficial de Estado Mayor alemán. El Generalstab se hallaba convencido de que podía manejar a los nazis, y De Gaulle tiene la misma confianza de que puede manejar el Ruhr. La única razón de que París aceptase el Plan Schuman, fue que los franceses no tenían duda alguna de que Francia iba a dirigir la economía de una Europa unida. ¡Creían realmente que podían mover más peso que herr Krupp!» (30).

Cuando McCloy se enteró de que Krupp era de nuevo el hombre más rico de Europa, dijo: «No me sorprende. Dada la base desde la que partió, y el resurgimiento de Alemania, era algo casi inevitable». La decisión de McCloy de liberar al Konzernherr proporcionó a Alfried un trampolín. La posición clave del Ruhr en el renovado continente le aseguraba su meta. Según admitió de mala gana *Réalités,* «desde el punto de vista de una Europa Unida —si se admite que los seis países del Mercado Común prosperarán unidos, y o se hundirán divididos—, Krupp es probablemente indispensable para la incesante carrera económica de la Europa del mañana» (31).

El artículo se titulaba «*Roi Krupp*». Económicamente, la dinastía, con su último rey y los yacimientos geológicos sobre los que se sentó la familia durante casi cuatro siglos, eran mucho más importantes que la política fluctuante de la provinciana Bonn. Para un estadista ducho en economía, como Jean Monnet, Krupp y la Bundesrepublik eran una sola entidad. Los demás vecinos de Alemania pensaban en la misma forma, pero a diferencia de Monnet no querían tomar parte en el desacreditado Reich. A pesar de ello, la política de Estados Unidos, que naciera con el cerco de Berlín, que se mantuvo en Europa central mediante la introducción de la democracia de Adenauer, y se vio apoyada allí por fuertes fondos monetarios alemanes, giraba en torno a Bonn. Como Washington estaba inyectando doce mil millones de dólares en el anémico continente, los norteamericanos consideraron que tenían derecho a establecer, o al menos a sugerir una línea de conducta.

El plan de Estados Unidos era volver a levantar la productividad de Europa occidental. Eso podía hacerse, y Norteamérica lo había hecho derribando las barreras interestatales para crear el mayor presupuesto bruto en la historia del mundo. George C. Marshall propuso forzar una amalgama similar del otro lado del Atlántico. Los economistas de las naciones más antiguas de Europa se mostraron de acuerdo. Sólo un país, Gran Bretaña, se mantenía separada, para disgusto de los últimos estadistas británicos, que llamarían a la puerta del Mercado Común repetidas veces, para pedir que les admitieran.

Así, al principio, el Mercado Común comprendía lo que recibiera el nombre de los Cinco: Italia, Francia y los tres países del Benelux: Bélgica, Holanda y Luxemburgo. Frescos y estremecedores recuerdos de *Übermenschen* con cascos pardos se hallaban impresos aún en las mentes de los ciudadanos de esas naciones, por lo que se ignoró a Bonn. Esta omisión dejaba coja a la unión propuesta, y durante una cena en el Quai d'Orsay, durante el invierno anterior al comienzo de la guerra de Corea, los cinco ministros de Asuntos Exteriores trataron serenamente el asunto. Un año más tarde salió Krupp de Landsberg, y los países que habían sufrido en sus manos se vieron obligados a volver a estudiar las conferencias que John Maynard Keynes pronunciara en Cambridge treinta años antes, a raíz del Tratado de Versalles. «Las estadísticas de la interdependencia económica de Alemania y de sus vecinos —dijo entonces—, resultan abrumadoras.» (32).

El profesor Pounds, un observador contemporáneo del debate sobre si Bonn debía ser admitido en la coalición, era geólogo, no economista, y se mostró aterrado ante el pasado de Krupp. Pero a semejanza de Keynes, reconoció lo inevitable. «Un plan conjunto para la industria europea resulta imposible sin la voluntaria cooperación de los industriales del Ruhr —escribió el mismo año en que Alfried fue liberado—. La posesión de las minas de carbón del Ruhr coloca a Alemania Occidental en una posición enormemente ventajosa para pactar, situación que en el momento actual, ésta parece estar empleando a fondo.» Cierto es que Estados Unidos podían exportar carbón, e incluso podían venderlo en Europa más barato que los Schlotbarone. Pero lo que no lograrían era equiparar la calidad de su materia prima con la de los barones industriales: «El Ruhr tiene casi un monopolio, al menos de las exportaciones de coque y de carbón para coque. Esta materia prima se necesita urgentemente —sobre todo en vista de la concentración de las exportaciones británicas—, en la mayor parte de los demás países. Ninguna maniobra política puede anular este hecho geográfico, ni privar a los alemanes del poder que les proporciona» (33).

Por consiguiente, en enero de 1959 los Cinco se convirtieron en los Seis. En el número 24 de la Avenue Joyeuse Entrée, de Bruselas, cuartel general de la Comunidad Económica Europea, el doctor Karl-Heinz Narjes, *chef de cabinet,* presentó formalmente al representante de Bonn al doctor Walter Hallstein, el antiguo Oberleutnant de la Wehrmacht que se había convertido en presidente del Mercado Común. Como alemán que era, Hallstein prefería llamar a la organización Europäische Wirtschaftsgemeinschaft. Eso complacía a sus compatriotas. El Ruhr tenía otra razón para mostrarse contento, ya que los barones estaban destinados a dominar el grupo. Ninguno de ellos tomó en serio las pretensiones de los industriales franceses, y Gran Bretaña y Estados Unidos, las dos potencias económicas cuyas técnicas eficaces podían amenazarles, quedarían fuera del pacto. A decir verdad, según manifestó un escritor, «la nueva Comunidad Europea del Hierro y el Acero, vincula a Krupp y a toda la Alemania Occidental con más fuerza al occidente, del que es parte integral» *(dessen integriertes Mitglied es jetzt ist)* (34).

Alemania, con su territorio encogido, recortado, no tenía elección posible, en ese bajo momento de su historia. En el pasado, el tráfico empujó sus empresas comerciales hacia el Oriente; pero ahora, cercada por Moscú y sus Estados «parachoques», el poder de Alemania se basaba sobre todo en la comunidad atlántica. Si esta actitud sugiere algo así como un entrañable abrazo con el Mundo Libre, no hay duda de que es exacta. Los totalitarios no se vuelven antitotalitarios de la noche a la

mañana. Krupp condujo con toda presteza a sus colegas los barones a la unidad, pero sin demostrar sentimiento alguno.

Para él, para ellos y para el país, aquél era un casamiento de conveniencia, y nadie mejor que los antiguos compañeros de Alemania sabían lo rápidamente que podían deshacerse los lazos, en caso de resultar innecesarios. Los escépticos se reservaron su opinión. Aunque el *Wall Street Journal* informó aprobadoramente que «una continua serie de conferencias individuales y de grupo "estaban" constantemente reafirmando la unión de los Seis», *Nation* hizo notar que «Krupp puede detentar poderes monopolísticos y entrar a formar parte de una Alemania nuevamente agresiva».

Por su parte, Theodore H. White escribió: «Si a los alemanes les domina de nuevo una de esas mareas emocionales que tan violentamente les afectan, en tal caso la Unión de Europa resultará inútil; mejor sería que nunca hubiese nacido». En determinados momentos, las vejatorias crisis de la guerra fría oscurecían el hecho de que a pesar de todas las fricciones que había entre ellos, ninguna de las confrontaciones entre Rusia y Estados Unidos llegó a terminar en un conflicto declarado, mientras que Alemania había sido la mayor amenaza contra la paz del mundo durante el siglo XX. Si Bonn hubiese abandonado la OTAN, los norteamericanos se habrían mostrado resentidos. Pero no podían alegar que eran víctimas de un abuso. Nunca se debe dejar de leer las letras más pequeñas que figuran en los contratos (35).

30

El hombre más poderoso del Mercado Común

Alfried Krupp entró en el Mercado Común como el personaje más adinerado y el industrial más poderoso. Su Konzern era una de las siete firmas miembro de la gran unión aduanera que tenía un capital de cuatro mil millones de marcos, y la única que era detentada por un solo propietario. El y sus Schlotbarone satélites producían la mitad del carbón utilizado por los Seis, y teóricamente era capaz de detener, mediante una orden que diera a Beitz, tres de cada cuatro barcos que entraban y salían del puerto de Rotterdam. Claro está que no hizo tal cosa, pues deseaba esos cargamentos más aún que los holandeses querían descargarlos. El provecho radicaba en la colaboración, y por lo tanto se sumergió lleno de entusiasmo en la nueva aventura. Sus exposiciones en las ferias industriales superaron a todas las demás firmas en esos brillantes conjuntos de colorido que tanto atraían al continente después de la posguerra. Las camionetas que hacían el recorrido entre sus fábricas, llevaban el emblema EUROPE, del Mercado Común, y para demostrar que era europeo en primer lugar, y alemán después, invirtió bastante dinero en equipo procedente de los otros cinco países (todos los tornos de la *Maschinenfabriken*, de Essen, lucían placas de metal que los dentificaban como productos de Les Innovations Mécaniques, las primeras máquinas que usaron los Kruppianer desde la última expedición de rapiña en Mulhouse, el 20 de noviembre de 1944); y a causa de su importancia, Alfried fue invitado a las reuniones de Bruselas en que se fijaban los principales precios (1).

Pero todo esto era secundario. La mayor parte de la energía de Krupp era absorbida por un tremendo doble juego, que si le salía bien, podía hacerle acreedor a un monumento tan alto y adornado como el de su *Urgrossvater* Alfred. El día D sería el 31 de enero de 1959; la hora H, el amanecer. En Mehlem dijo que cuando el sol se alzara sobre el Ruhr, esa mañana, habría completado su retirada de las minas y las fundiciones. Durante cinco años estuvo proyectando precisamente lo contrario, pero sus planes eran tan complejos, y su táctica tan asombrosa, que los Aliados, sus compatriotas alemanes, y hasta sus amigos y parientes, se mostraron sorprendidos. Alfried Felix Alwyn Krupp von Bohlen und

Halbach, se decían entre ellos, no era un cabo austríaco; era miembro de catorce distinguidos clubs. Una y otra vez había asegurado a Washington, Londres y París, y a sus propios compatriotas, que había contraído un compromiso moral, y pensaba mantenerlo. El que un hombre de su linaje y antecedentes resultara culpable de perjurio, era algo inconcebible.

Sin embargo, ésa fue su culpa, y los presagios, para todos los que supieran leerlos, se hallaban a la vista. Su actitud hacia la Avenue de la Joyeuse Entrée fue singular. Al hablar de sí mismo con la monárquica primera personal del plural, dijo: «La rapidez de la integración económica nos ofrece muy pocas oportunidades, y bastantes riesgos. Sin embargo, mantenemos nuestra favorable actitud hacia la comunidad europea en bien de la colaboración internacional». Eso era absurdo. El allanar los inconvenientes aduaneros entre los Seis le suministraba un magnífico campo de acción, exento de riesgos, y si Krupp estaba dispuesto a sacrificar sus beneficios en bien de la armonía mundial, era ésa la primera vez que alguien se enteraba de algo parecido, a menos que tratara de atraerse las simpatías de Walter Hallstein o de Karl-Heinz Narjes. Pero, ¿qué podía hacer la calle de la Alegre Entrada, de Bruselas, por el Konzernherr?

Al hablar a trescientos veteranos en un *Jubiläum* —a semejanza de las reuniones de setiembre en Nuremberg, estas ceremonias, realizadas en primavera, se convirtieron en ocasión para hacer declaraciones políticas—, se expresó con manifiesta prudencia. Una vez más aseguró solemnemente que iba a cumplir la palabra empeñada en Mehlem, pero también pidió que se le liberase de ella. Pero ante el asombro de los que conocían el contenido del tratado, manifestó que realmente no era un pacto válido. Luego agregó: «Deseamos entrar en el Mercado Común en igualdad de condiciones que otras grandes empresas, con el fin de competir con ellas» (2).

Esta fue la primera insinuación del acto traidor, la primera señal de que podía proclamar lo que sería conocido como «*die Annullierung der kruppschen Unterschrift*» (la anulación de la firma de Krupp), a menos que el *Diktat* de Mehlem fuese destruido y que al Konzern se le diese el lugar que le correspondía junto a los demás. El aspecto más revelador de su conducta, no fue lo que hizo, sino lo que dejó de hacer. Dos meses antes de expirar su limitación de cinco años, había realizado exactamente dos ventas, solamente: las minas Emscher-Lippe, y Constantin der Grosse. En el Sena y el Potomac se dejaron oír movimientos de inquietud. En la Cámara de los Lores, se hizo una propuesta. El vizconde de Elibank, pidió seguridades de que el Gobierno haría que Krupp cumpliera su palabra. Lord Gosford, hablando en nombre del Foreign Office, repuso que había que consultar a las demás capitales. El periódico *Evening Standard* encontró poco satisfactoria la respuesta de Gosford. «¿Qué razón tiene Gran Bretaña para mostrarse benévola hacia herr Krupp? —inquirió en un artículo de fondo—. Aparte de volverse más próspero, no ha hecho nada, en los últimos años, que justifique un cambio de actitud.» (3).

Y Alfried aún iba a hacer menos. Lord Elibank bien pudo hacer una pregunta más a su interlocutor: ¿A quién había vendido Alfried esas minas? La Emscher Lippe fue a parar a la compañía Hiberner, en la que la Bundesrepublik, bajo la estructura financiera de Erhard, mantenía el control de las acciones. En vista del *Stahlpakt* entre Essen y Bonn, no había garantía alguna de que el arquitecto del Milagro Económico no volviera a vender la mina a su antiguo dueño.

Pero era la segunda venta, sin embargo, lo que podía causar más asombro en el mundo industrial, ya que claramente sugería que algo se estaba tramando en el Ruhrgebiet. No había una posesión más preciada en la dinastía que la mina Constantin der Grosse. La inagotable veta de antracita pura había consumido diez años de la vida del Gran Alfred; fue causa directa de la crisis del fundador, le llevó a pedir protección a un grupo de banqueros, le cargó con una hipoteca de treinta millones de marcos, que sólo terminó de pagar pocas semanas antes de su muerte, e hizo que Carl Meyer escribiera lleno de desesperación a Ernst Eichhoff; «Herr Krupp tiene la manía de comprar cosas». Pero herr Krupp nunca lamentó su decisión. Sin una concentración vertical, a su entender, la supremacía de la dinastía, «para siempre», sería un sueño triste y lamentable.

Sin embargo, Alfried, que veneraba la memoria de su bisabuelo, había vendido aquella ganga capaz de proporcionar diez mil toneladas de mineral al día, es decir, el coque suficiente para el 75 por ciento de las fundiciones de acero cuyo título aún retenía, a pesar de Mehlem. Por otra parte, había transferido la propiedad a comienzos de 1954, menos de un año después de la firma del tratado. Eso resultaba sumamente misterioso. La piedra de toque era, desde luego, el nuevo propietario. Cualquier industrial de Europa habría vaciado su caja de caudales por una parte de la mina Constantin. Alfried la vendió toda ella a la única firma que el Gran Krupp odió más aún que a Armstrong y Vickers, o a Schneider-Creusot: la Bochumer Verein, de Jacob Mayer, de Bochum (4).

Para apreciar las dimensiones de esta incongruencia, debe uno retroceder un siglo o más, hasta los turbulentos años en que el Ruhr se convirtió en una de las principales fuerzas de Europa. En algún momento de la década de 1830, Mayer, que hasta entonces fuera un fabricante de relojes de Württemberg, perfeccionó un útil procedimiento para obtener acero de alta calidad. El 6 de diciembre de 1832, cuatro meses después de que Krupp hubiese vuelto sin un céntimo de la corrompida Viena de Metternich «*Mit beschnittenen Schwingen, durch Kummer und Sorge mit 30 Jahren ergraut*» (Con las alas cortadas y el pelo canoso a los treinta años, debido a las tensiones), para presentar su primer tubo de fusil de acero forjado al Obertleutnant von Donat, su gran rival se trasladó desde Ledensdorf hasta Bochum y allí construyó su propia Gusstahlfabrik, a dieciocho millas al este de Altendorferstrasse. En la Exposición de París de 1855, Mayer se convirtió en el único rival serio para la frase del Kanonenkönig de que el Kruppstahl era el mejor acero colado del Ruhr. Para Alfred, semejante desafío era como un guante arrojado en el suelo de su fundición, y a ello siguió una guerra de materias primas. La desvaída Gutehoffnungshütte se convirtió en la primera factoría del Ruhr que exploró las posibilidades de la integración vertical, adquiriendo una pequeña mina en 1854; pero la verdadera pugna comenzó en 1868, cuando tanto Krupp como Mayer comenzaron a comprar pozos de carbón por docenas. La competencia prosiguió hasta que un quinto de todo el carbón alemán procedió de sus minas (5).

La debilidad de Mayer resultó fatal para sus sueños. Era un hombre benévolo, profundamente piadoso, que creía en la propiedad pública y había creado deliberadamente la Bochumer Verein für Bergbau und Gusstahlfabrikation, celebrando su primera junta de accionistas el primero de setiembre de 1854. Como persona humanitaria que era, le disgustó la presentación del cañón de Krupp. El prefería especializarse en fabricar campanas, tres de las cuales, ennegrecidas por un centenar de años bajo el hollín del Ruhr, penden hoy día en Jacob-Mayer-Strasse, en el exterior de la factoría que él fundara, con la inscripción escasamente legible

Gusstahlglocken gegossen von Mayer u. Kühne im Jahre 1854. Una vez que el rey Guillermo I fue coronado kaiser en Versalles, Mayer perdió el ánimo, y el 31 de julio de 1875, el periódico de Bochum publicó en gruesos titulares: *Jacob Mayer Gestorben*. Había muerto joven, sin hijos, y dejó su fortuna a la iglesia luterana (6).

Como parte del Vereinigte Stahlwerke del Führer, entre 1933 y 1945, la Bochumer Verein perdió toda identidad para los Ruhrfremden. Mas los Kruppianer tenían buena memoria, y Ernst Schröder, entre otros, consideró que la venta de 1954 era un sacrilegio. Ni siquiera el astuto hermano de Ernst, Johannes, tenía la menor idea de lo que se proyectaba. Beitz, entonces un extraño para los complicados manejos del Ruhrgebiet, confesó más tarde: «Creí que el *Bochumer Verein* era un equipo de fútbol». Partiendo en avión desde Düsseldorf, de camino hacia las Bahamas, Alfried le puso al corriente del asunto. En todo el Reich, dijo, sólo hubo tres firmas capaces de producir acero de calidad: la Gusstahlfabrik, ahora un solar desierto; la Ruhrstahl A. G., que había sido desmantelada, y los talleres Bochum, apenas tocados por la RAF, y que sólo sufrieron un fuerte bombardeo, el 4 de noviembre de 1944. Los ingleses habían ordenado desmantelarla dos años después, pero se revocó la orden cuando Wolfgang Schleicher, un miembro principal de la administración de la empresa manifestó con elocuencia que Mayer y sus campanas del siglo XIX merecían un recuerdo mejor (7).

Despojada de la Vereinigte Stahlwerke, la intacta empresa se convirtió de nuevo en una sociedad anónima de accionistas, se desarrolló velozmente, y ahora estaba floreciente, Alfried se dijo que sería un admirable remplazo para los aniquilados talleres de Essen. Beitz asintió vigorosamente, y preguntó de qué forma pensaba el Konzernherr poner las manos encima de la firma de Bochum. Con toda calma, Krupp explicó cómo su abuelo se había hecho con el control de la Grusonwerk en 1892. A semejanza de Hermman Gruson, Mayer sacrificó su papel de único dueño en favor de los propietarios públicos. Y Krupp era uno de esos propietarios. La diferencia con los demás estribaba en que, teniendo más dinero, podía adueñarse de un competidor. En lugar de vender en 1959, Alfried decidió comprar, y al adquirir la Bochumer Verein, automáticamente volvía a detentar la propiedad de la más importante de sus minas, la Constantin der Grosse.

La argucia era asombrosa, carente de escrúpulos y arriesgada. Pero Alfried se hallaba ahora en la cúspide de su poderío. Cuando su reactor se acercaba a Nassau, contó a Beitz los servicios que prestara Axel Wenner-Gren al Reich, en el pasado. Cuando tenía poco más de treinta años, el financiero sueco encubrió las posesiones extranjeras de Krupp, entre 1914 y 1918. Un decenio después colaboró con Gustav en el rearme ilícito de Aktienbolaget Bofors. Otra década más tarde aplaudió cuando Krupp forjaba la nueva espada de Alemania, se identificó él mismo orgullosamente como los arios, y acogió al Führer con el *Hitlergruss*. A los sesenta años se afanó tanto como Alfried o Speer para que el mejor mineral de hierro viajase al sur, hasta el Ruhr. Acababa de cumplir los setenta años cuando Alfried y Vera le visitaron, y aseguró que estaba dispuesto a dar un nuevo y poderoso impulso a la idea que le había fascinado desde que era joven: una Europa germánica (8).

Vera no escuchó esa conversación; aunque Krupp confiaba en su esposa, sabía que el anciano millonario no hablaría libremente en presencia de una mujer. Tampoco ella hubiera sabido demasiado, ya que nada estaba decidido aún. En sus relaciones con los Krupp, Wenner-Gren siempre fue un seguidor, no un jefe. En 1954 prometió tan sólo adherirse a cualquier gran designio que Alfried idease. Ahora, dijo Krupp a Beitz,

el plan quedaba completado. Al engañar a Hermann Gruson, Fritz Krupp había trabajado bajo cuerda, pues sabía que si le descubrían comprando las acciones de la empresa, éstas subirían fabulosamente.

En el caso de Alfried la promesa dada a los Aliados hacía más necesario aún el secreto. Sin que lo supieran los tres depositarios, el Hütten- und Bergwerke Rheinhausen Dachgesellschaft, a través de sus directores financieros, compraría pequeñas cantidades de acciones del Bochumer Verein, un 27 por ciento del total, durante un período de cuatro años. Wenner-Gren, mientras tanto, se haría con otro 42 por ciento, y más tarde con un seis por ciento. Todas las acciones quedarían depositadas en la caja de caudales de la Vermögensverwaltung (Vigau), una compañía de accionistas que administró las posesiones alemanas en Suecia hasta 1958. Luego Wenner-Gren vendería las acciones a Krupp. En el momento de la adquisición, Alfried pediría formalmente a los Aliados que anulasen el Convenio de Mehlem (9).

Los detalles se establecieron en las Bahamas. Desde entonces Krupp y Wenner-Gren conferenciaron con frecuencia. Nadie tenía la menor sospecha de lo que se urdía. Los dos hombres eran entusiastas de la navegación deportiva, y ambos construían también el monorrail Alweg, una novedad en materia de transportes que se exhibiría en la Feria de Seattle. Era natural que se encontrasen en Kiel, Hamburgo y Estocolmo. El primer indicio de que sus conversaciones no habían sido precisamente inocentes se observó en febrero de 1958, cuando Carl Hundhausen fue nombrado director general de la Bochum Verein. *Handelsblatt* rápidamente señaló que Hundhausen seguía siendo miembro del directorio de Krupp. Al cabo de pocos días la Prensa financiera se enteró de que Wenner-Gren, cuyas acciones en el Bochumer Verein se estimaban en menos del 25 por ciento, controlaba más de la mitad del total de las mismas, y que junto con Krupp totalizaba un 75 por ciento (10).

Dos meses más tarde, Krupp pronunciaba el más desafiante de sus discursos de *Jubiläum*. Las exigencias extranjeras para que vendiese eran absurdas, manifestó, agregando que la Bundesrepublik era un país independiente y no permitiría que trataran a uno de sus súbditos como a un ser infrahumano. Ahora los Aliados, y especialmente los magos económicos del Consulado norteamericano sabían lo que iba a ocurrir. Era una cuestión de tiempo. Alfried mantuvo la acritud de sus ataques. Aunque Wenner-Gren transfirió sus acciones de la Bochumer Verein a Krupp esa misma primavera, el Konzernherr no actuó hasta el fin de ese año. Lo que hizo fue alterar su estrategia. Adenauer, resolvió, se hallaba en mejor posición para tratar con los Aliados; podría apelar directamente a las altas autoridades de la Comunidad Europea del Carbón y el Acero. El carácter supranacional de este organismo suponía que sus decisiones no podían ser puestas en tela de juicio por ningún Gobierno, y la característica de sus recientes decisiones —especialmente en el ámbito bancario—, indicaba una fuerte tendencia en favor de la vuelta a la concentración. En una declaración de conducta, la entidad se declaró opuesta «al "abuso de grandeza", no a la "grandeza" en sí». Alfried solicitó la aprobación de su compra del Bochumer Verein. Las autoridades se la concedieron en Nochebuena, justamente, y Krupp fusionó formalmente las factorías de Bochum con las de Rheinhausen, bajo la presidencia de Beitz. Los últimos documentos se firmaron en enero, tres semanas antes de la expiración del Tratado de Mehlem. Según las palabras del Konzernherr, «la reorganización de la empresa Krupp queda ahora virtualmente completada. El Bochumer Verein... ha pasado ahora a ocupar el lugar de la antigua Gusstahlfabrik de Fried. Krupp» (11).

En diplomacia la propiedad supone las diez décimas partes de la ley.

Los telegramas y despachos que se cruzaban entre Londres, Washington, París, Bonn, Luxemburgo y Bruselas eran ahora muy correctos y perfectamente redactados, pero carentes de sentido. Mas el vizconde Elibank hizo que Whitehall pidiera la intervención de la Bundesrepublik. Tras un prolongado silencio, Bonn repuso evasivamente que la petición había sido enviada a un organismo equivocado, ya que el asunto competía a la Comunidad del Carbón y el Acero. Esta entidad, a su vez, informó que no había tomado parte en el acuerdo de Mehlem, y que por lo tanto no podía asumir responsabilidades al respecto. En febrero de 1959 el canciller Adenauer sugirió al presidente Eisenhower, al primer ministro Macmillan, y al recientemente nombrado presidente De Gaulle, que concedieran a Krupp una ampliación de doce meses de su plazo. Según manifestó, los referidos estadistas «comprobarían que el trabajo de reconstrucción de Krupp había contribuido a prender la chispa de la prosperidad alemana en la posguerra» (12).

Este era un argumento poco consistente. El milagro alemán se había iniciado mientras Alfried se hallaba en Landsberg. Según los términos del acuerdo de Bonn con los Aliados, una comisión «mixta» fue nombrada para que estudiase el caso Krupp. La integraban el juez Spencer Phenix, de Estados Unidos, sir Edward Jackson, de Gran Bretaña, François Leduc, de Francia, así como tres alemanes, y el doctor E. Reinhardt, el banquero más importante de Suiza, y director del Crédit Suisse, el cual fue elegido presidente. Hasta el 3 de junio la comisión no celebró su primera entrevista. Después de seis meses de inactividad, los siete miembros anunciaron que se había concedido a Krupp una prórroga de doce meses. La Prensa ignoró tal decisión, y con acierto, ya que se trató de un rito innecesario que iba a repetirse todos los años hasta la víspera de la muerte de Alfried, cuando con fecha 26 de febrero de 1968, el Konzern hizo una declaración formal manifestando que Mehlem no era válido, sino absurdo, y constituía una «reliquia anacrónica» de los derechos de ocupación Aliados. Washington y París accedieron en privado. Londres explicó que la aprobación crearía una tormenta política en Gran Bretaña, pero reconoció que debía estudiarse «una nueva situación». Para entonces, desde luego, la orden original se había convertido en una ficción legal. En la práctica, el único efecto de recepción anual de enero había sido dejar pasar el tiempo, borrando recuerdos y contribuyendo a disminuir la cólera que causaba el solo nombre de Krupp (13).

Mucha de esta ira se había disipado ya cuando Alfried llevó a cabo sus audaces maniobras del invierno de 1958-59. El *Times*, de Londres, consideró que la Alta Autoridad había actuado acertadamente. Casi en una nota aparte, el *New York Times* observó que la compra del Bochumer Verein, por parte de Alfried, indicaba un resurgimiento en los monopolios en el Mercado Común. Una revista de noticias norteamericana alcanzó a intuir la magnitud del golpe. Señalaba *Newsweek* que la fusión «no sólo haría de Krupp el productor de acero más importante de Europa... sino que también llevaría a su ámbito la mina Constantino el Grande, de enormes proporciones. La nueva empresa combinada, con un capital de mil millones de dólares, emplearía a 120.000 trabajadores, y sus ventas anuales superarían los 1.200 millones de dólares que Krupp obtuvo antes de la guerra». Lo cierto es que Krupp había duplicado con exceso su capacidad de fabricación de acero, respecto a la anteguerra. Rheinhausen era la fundición de acero mayor de Europa, excluida Gran Bretaña. La Bochumer Verein cubría más de cinco millones de yardas cuadradas, consumía cuarenta millones de pies cúbicos de gas de coque diariamente, y era capaz de producir un lingote de acero de hasta 380 toneladas, es decir, sesenta veces mayor que el del Gran Alfred, que hundió el suelo

de la Exposición de París en 1855 y dio que hablar a todo el continente (14).

Ese mismo invierno, Wolf Frank, uno de los que fueran intérpretes durante el proceso de Nuremberg, se hallaba esquiando en las cercanías de Salzburgo. En un albergue encontró a Alfried, el cual le reconoció y le preguntó: «¿Qué es de aquel general Taylor?» Y repuso el intérprete: «Se desenvuelve bien, herr Krupp, pero no tan bien como usted». Alfried se echó a reír. Le gustaban las bromas, y aquella resultaba el chiste económico más grande del siglo. Aparentemente sin un céntimo diez años antes, ahora era el hombre más rico de Europa. Además, su fortuna seguía creciendo, ya que, siendo el único propietario, retenía poco más de un millón de dólares al año, para sus gastos personales, y el resto de los beneficios revertían de nuevo sobre el Konzern. El rito anual de la Comisión Internacional no hacía más que divertir al *alleinige Inhaber*, y no le perjudicaban en absoluto. La desconcentración había muerto; él le había dado el golpe de gracia. Ni siquiera tuvo inconvenientes con la configuración de impuestos sobre grandes compañías establecida por la Bundesrepublik, porque, según explicó a este autor el jefe de sus abogados, «Todos sus impuestos, comprendidos los de Rheinhausen y los del Bochumer Verein se manejan aquí en el Hauptverwaltungsgebäude, ya que herr Krupp, por lo que se refiere a los impuestos, es inflexible». Alfried procuró, en efecto, que no hubiese la menor confusión acerca de esto, y en el Jubileo del 14 de abril de 1960, anunció que todas sus pertenencias habían sido «amalgamadas en una sola compañía» (15).

Los Kruppianer tenían sentido del humor, asimismo. El mismo día en que tomaron posesión del Bochumer Verein, fundieron una campana de acero, como sarcástico tributo al desdichado Jacob Mayer. La inscripción que figuraba en ella era casi sacrílega, y conmemoraba la victoria de Alfried sobre Inglaterra, Francia y Estados Unidos. Aún pude vérsela desde veinte metros de distancia, en el taller más floreciente del Bochumer Verein; dice: «*Christ ist erstanden*» (Cristo se levanta).

A comienzos de la década de 1960, cuando la dinastía de Krupp había prosperado considerablemente, respecto a tiempos anteriores, un libro que apareció en Alemania calculó que «en el momento actual, su fortuna personal se cifra, muy por lo bajo, en más de cuatro mil millones de marcos» *(Nach den vorsichtigsten Schätzungen überschreitet sein Vermögen zur Zeit 4 Milliarden Mark)*. Cuatro mil millones de marcos eran mil millones de dólares. Y el cálculo era tomado por lo bajo. En realidad, Alfried poseía entonces una fortuna de casi mil millones y cuarto de dólares, más de lo que John D. Rockefeller había acumulado en Estados Unidos, cuando no existían los impuestos.

La fortuna de Rockefeller pudo ser mayor, y si no lo fue, se debió a que siendo un devoto miembro de la Iglesia Baptista, hablaba de su dinero como del «oro de Dios», y mucho antes de que hubiese alcanzado su apogeo financiero había fundado universidades, laboratorios de investigación y hasta parques públicos. A tal punto imbuyó el concepto filantrópico en su hijo, que John D. Rockefeller Jr. dedicó toda su vida a esas actividades. En Alemania, las tradiciones eran totalmente opuestas. Con excepción de los empleados de la empresa, Alfred Krupp limitaba sus actos de caridad a contadas ocasiones. Fritz Krupp hizo florecer a Capri, pero lo hizo para sobornar a la isla. Gustav no dio jamás un pfenning a nadie que no fuese el Führer. Alfried siguió el mismo camino, para no romper la tradición.

De esta forma su fortuna seguía reproduciéndose por sí sola. Según

observó un crítico financiero, las pertenencias de Krupp eran tan internacionales, que poseía una baza en toda economía extranjera. Se hallaba tan interesado en las cifras Dow-Jones o en el presupuesto de Mcmillan, como podían estarlo los capitalistas norteamericanos o británicos. Sus cuentas bancarias numeradas, sus inversiones en Asia y Sudamérica, el enorme montón de certificados de acciones que se conservaban en las cajas de caudales subterráneas de la administración, dotadas de aire acondicionado y a prueba de incendios, empequeñecían la opulencia de los Ford, los Mellon, los Morgan, y los Du Pont. Los análisis financieros aseguraban que sólo poseía 120 millones de dólares en efectivo cuando fue liberado de Landsberg (Flick, con 200 millones, era entonces el hombre más adinerado de Alemania). Alfried era ahora uno de los cinco potentados del mundo que podían escribir su fortuna, en dólares, con una cifra de diez números:

> «Junto con el rey Ibn Saud, de Arabia Saudita, el jeque sir Abdulla as-Salim as-Sabah, el jeque de Quatar, el nizam de Hyderabad y el taciturno petrolero norteamericano J. Paul Getty, herr Krupp es miembro de ese selecto grupo cuyos componentes pueden, en teoría, extender un cheque por mil millones de dólares [...*gehört Alfried Krupp zu jenem ziemlich exclusiven Klub, dessen Mitglieder über mehr als eine Milliarden Dollar verfügen*].» (16).

Alfried nunca trató acerca de su capital con la gente. Ante cualquier pregunta al respecto, respondía con una evasiva sonrisa, asegurando: «A la gente le gusta agregar demasiados ceros». Beitz insistía en que los periodistas exageraban mucho la fortuna de su patrono: «*Wir sind nur kleine Fische*» (Sólo somos unos pececillos). Daba igual; de haberse descubierto el importe total de la fortuna de Krupp, su turbación ante los demás, comprendidos los miembros de su propia familia, habría sido más acentuada. A causa del aprecio que le profesaba Hitler, se convirtió en heredero absoluto del legado de Bertha. Los únicos regalos que hizo a sus hermanos y hermanas les fueron extraídos por los Aliados, a raíz del pacto de Mehlem. La fuente de esa generosidad era algo que la gente, que tan poco comprendía al Führer, iba a olvidar pronto (17).

Introverso y reservado por naturaleza, Alfried habría preferido pasar inadvertido más allá de Hügel Park; pero eso resultaba imposible. Como propietario del mayor imperio industrial privado de la historia, gobernaba ciento veinte poblaciones fabriles. Estaba produciendo más acero del que en Potsdam se consintió poseer a todo el Reich, y hasta los comerciantes norteamericanos le consideraban como el competidor más importante. Sus ventas anuales excedían de los mil millones de dólares, y seguían creciendo a un ritmo de casi cien millones de dólares al año. Según recordaba a sus invitados de ese Jubileo, «Hoy apenas existe un país del mundo al que no hayamos enviado pedidos. Uno de cada cinco de nosotros trabaja para los clientes extranjeros». Algunos de sus clientes habitaban en países tan lejanos, que las mujeres del lugar, no habiendo visto nunca un hombre blanco, ofrecían sus favores a los Kruppianer recién llegados en señal de gratitud. Otros vivían en comarcas donde se habría encarcelado a un norteamericano con sólo verle: Manchuria, por ejemplo, donde Alfried estaba montando unas instalaciones Renn para Mao Tse-tung, y las zonas rusas de Nowo Kuibyschewsk, Stalinogorsk y Kursk, donde estaba erigiendo fábricas de productos químicos (18).

El propio Beitz podía ser un pececillo, pero Krupp era un bacalao monstruoso. Diez años después de haber vuelto a ocupar el Hauptverwaltungsgebäude, el 4 de marzo de 1953, ya había ocho veces más emplea-

dos en su nómina. En la Bundesrepublik, solamente, tenía más hombres bajo su mando que el duque de Wellington en Waterloo, Lee en Gettysburg, Moltke en Königgrätz o Napoleón III en Sedán. Sólo en Brasil, 1.750 sudamericanos que producían Kruppstahl de una plantación de café transformada de Campo Limbo, se identificaron ellos mismos a un visitante norteamericano como *Neokruppianer.* En Asia, Arabia y Africa había nativos que jamás oyeron hablar de Eisenhower, Adenauer, Macmillan o De Gaulle, pero que afirmaban vigorosamente con la cabeza cuando se les mencionaba el apellido de Alfried. Por consiguiente, no había posibilidad de que el deseo de Krupp de intimidar quedara satisfecho. Era absurdo pensar que los periodistas podían ignorar a un hombre cuyas realizaciones le proporcionaban regularmente condecoraciones de países extranjeros, doctorados *honoris causa,* y que hacían brindar «¡Krupp!» a los jefes de Estado que visitaban el castillo.

Algo había de mágico en aquel hombre, que alcanzaba a los que le rodeaban. Cuando su Generalbevollmächtigter llegó una noche de 1962 a un local de Bonn donde se celebraba una cena, fue invitado a unirse al dirigente del SPD (nadie visitó el cementerio familiar, para comprobar si el Gran Alfred se agitaba en su tumba, esa noche), y en Nueva York, al asistir Beitz a un banquete del centenario de la American Steel, en el Waldorf Astoria, el plenipotenciario general fue colocado en el sitio de honor, junto al vicepresidente Richard Nixon. Los invitados podían sentir algunas reservas hacia Krupp, pero como personas que admiraban el éxito, difícilmente podían reprochar a un hombre que, contra viento y marea, había triplicado ampliamente sus transacciones comerciales respecto al período de Hitler, en que alcanzaban los trescientos millones de dólares anuales (19).

En aquellos notables años, cuando el Konzerherr tenía una salud vigorosa y mientras su heredero, de poco más de veinte años, recibía la mejor educación de Europa, las dudas sobre el futuro habrían resultado inconcebibles. Desde la distancia contemplamos la situación general de la dinastía como una serie de lagunas entre desastre y desastre. A pesar de ello, el futuro no parecía proyectar ahora ninguna sombra amenazadora. Durante once generaciones la familia había gobernado Essen, y parecía no haber duda de que el Ruhr consideraría a Alfried como el más grande de los Krupp, el jefe de la dinastía que realmente llegó a ver colmadas las ambiciones casi descabelladas de su bisabuelo. Su dominio en el Mercado Común no tenía posibles rivales. La ancianidad quedaba por delante, con sus insondables perspectivas, pero la incesante expansión de la Firma parecía garantizar entonces un Krupp-Reich aún más asombroso.

Mientras Alfried se hallaba en el Ruhr, se entrevistaba dos veces por día con Beitz, a las diez de la mañana, en el despacho, y por la noche, al tiempo de tomar unas copas en Villa Hügel. El ayudante exponía los problemas, y el único propietario daba las soluciones. Los modales de Krupp eran siempre los mismos: suave al hablar, algo vacilante, con una deferencia casi excesiva. Sus respuestas mostraban al verdadero Alfried, sin embargo, ya que revelaban un enorme conocimiento de los amplios campos que abarcaban las actividades, y un notable instinto para la acción. Una de las sesiones habituales solía comenzar con el tema del carbón. Beitz, en una de tales oportunidades, dijo que las minas *kruppsche* estaban produciendo 21.041 toneladas al día. Aunque éste era un enorme volumen de extracción, más que suficiente para alimentar los millares de bocas de los altos hornos de la Firma, los gastos de explotación aumentaban notablemente con la profundidad alcanzada. Algunos Kumpel trabajaban en pozos que tenían sesenta años de antigüedad. Alfried

asintió, pensativo, y tras reflexionar un momento, extrajo un mapa y señaló los recursos aún no explotados en el norte del Ruhr, el bajo Rin y Holanda. Luego apartándose de la rutina sacó un gran mapa, éste de España. A los norteamericanos se les permitía extraer Uranio 235 en esa nación, y señaló los distintos lugares. Jülich no podía depender para siempre de la generosidad de la Comisión de Energía Atómica. *Die Firma* debía obtener sus propios recursos. Los geólogos de Krupp estuvieron enviando muestras de minerales españoles desde hacía casi un siglo; Alfried dijo haber estudiado los últimos informes, y sugirió a Beitz que enviara competentes equipos Geiger-Müller a otras zonas que indicó igualmente (20).

Un tercer mapa apareció sobre el escritorio, ahora del Canadá. Las acciones de Algoma Steel estaban disponibles, declaró, y ordenó a Beitz que las comprara. Algoma tenía excelentes yacimientos minerales. El cuarto mapa era de la península del Labrador. Aseguró que se habían visto geólogos de la empresa Minas de Ríotinto, con parte de capital británico, investigar en el lago Ashuanipi. Era necesario conseguir las minas existentes en la meseta vecina. En quinto lugar, una carta a gran escala de la Riviera, en su zona francesa. Con la misma despreocupación con que discutiría la compra de un nuevo coche deportivo con el que se hubiera encaprichado, Alfried murmuró que estaba pensando en comprar la «Riviera». «*Alles?*», inquirió atónito su interlocutor. Alfried encendió otro Camel con el que se le terminaba. Dijo haber estado hablando con Fritz von Opel y con el conde Von Zeppelin. Ambos convinieron en que las vacaciones de los europeos se hacían cada vez más prolongadas y frecuentes, por lo que la Riviera sería una espléndida inversión. Podían comenzar con la Costa Azul. Algunos precios de terrenos y fincas habían sufrido un descenso artificial (Krupp no reveló las fuentes de tal información, ni siquiera a Beitz), y una decidida acción podía abarcar todo: playas, hoteles, sombrillas, parques de diversiones, el lote entero, en fin (21).

El Konzernherr solía decir: «Creo que todo nuestro futuro se basa en el trabajo de alta calidad. Ha pasado la época en que se podía crear una industria como la de Krupp mediante una producción en masa de acero para armamentos y ferrocarriles. El futuro descansa en la fabricación de aceros especiales para maquinaria de precisión». Aquel mismo día, su imitador lugarteniente haría una declaración de Prensa proclamando que, en su opinión, «Debemos seguir avanzando, debemos producir un nuevo tipo de maquinaria, hecha con acero de alta calidad, con lo que conseguiremos algo que los otros no tendrán. Entonces la gente se verá obligada a comprarnos a nosotros». La Prensa, como era lógico, concedió la paternidad de la idea a Beitz. Menos de una veintena de personas sabían que Alfried reinaba como un monarca absoluto. Nadie podía verle, si no pasaba antes por el despacho de su ayudante. Krupp trabajaba en solitario, debajo de un cuadro al óleo que representaba a su bisabuelo, y con los pies firmemente plantados sobre una alfombra de color verde claro. Según las palabras de su propio hijo, era «un hombre muy encerrado en sí mismo, que gusta de la soledad y no desea tener mucha gente a su alrededor». Beitz encargó a Jean Sprenger que le hiciera un busto de Alfried para el despacho. Una vez terminada, la efigie de bronce parecía tener tanta vida como el original que estaba al otro lado del vestíbulo (22).

Con un firme apretón de manos, saludando virilmente «*Hi! Ich bin Beitz!*», con aspecto eficiente y la maravillosa seguridad con que actuaba en las grandes ocasiones de Villa Hügel, el plenipotenciario general llegó a convencer a algunos miembros de la empresa que él era en verdad la mente maestra, y que Krupp era sólo una figura decorativa. Eso era pre-

cisamente lo que Krupp deseaba que creyera el mundo. Pero el puñado de personas que lo conocían bien, no se dejaba engañar. Cuando, poco después del trascendental paseo bajo la lluvia, por el puerto de Hamburgo, Beitz dijo con arrobo al conde Klaus Ahlefeldt-Lauruiz, «¡Voy a actuar como el propietario de Krupp!», el conde se mostró incrédulo. «Yo pensé —dijo el conde, posteriormente— que estaba borracho.» Más de un año después se confirmó algo de la predicción: Beitz actuaría «como si fuera» el propietario. El *alleinige Inhaber* y su lugarteniente se complementaban tan bien como Hindenburg (cuya capacidad estratégica ha sido pasada por alto por los historiadores) y Ludendorff, de carácter más vivaz. Elegir a Beitz, se dijo Ahlefeldt, lleno de admiración, había sido una de las mayores hazañas de Krupp, «una tarea adecuada para su genio» *(Entsprechende Aufgabe Genie seiner Anlage)* (23).

Verkaufsgewandtheit: el arte de vender. Esa era la virtud que los patricios situados más allá del telón de hierro de Hügel veían realmente en *der Amerikaner*. Pero para desplegar su amplia gama de virtuosismo, Beitz necesitaba realmente otro aspecto. Para él el Hauptverwaltungsgebäude estaba errado. Llegó a odiar hasta el edificio, y con el consentimiento de Krupp diseñó uno moderno de dos pisos y dos manzanas de largo, adornado «con algunas figuras artísticas... desnudos femeninos, delfines, búfalos, y algunos ángeles algo profanos, así como imágenes de la Virgen María» (24). El proyecto se acomodaba a la mentalidad del milagro alemán, en la que nada resultaba excesivo. Sin duda sus compatriotas, al enfrentarse con semejante atrocidad arquitectónica habrían lanzado murmullos de admiración. Pero no ocurrió eso porque los constructores no iniciaron las obras. Bonn rechazó los planos, pero no por razones estéticas, sino porque había una carencia nacional de materiales. A menos que el edificio de una empresa fuese conceptuado como peligroso, debería seguir utilizándose. Por consiguiente, el monumento de Gustav, como el de Alfred en la Colina, sería una prueba más para los turistas, de que el gusto germano era tan grotesco en el pasado como en la actualidad.

El mejor lugar para comprobar la exquisita mezcla de los talentos de Krupp y Beitz era durante la feria industrial de Hannover, que se celebraba todos los años durante diez días. Antes de la división de Alemania, los industriales del país exhibieron sus productos en Leipzig, todas las primaveras desde hacía dos siglos. Ahora Leipzig se hallaba en la zona rusa, y si bien algunos potentados cruzaban la línea, el *boicot* general era tan efectivo que Leipzig no llevó a cabo una muestra completa desde 1960. Por consiguiente, la gran demostración de poder industrial se celebró anualmente en la creciente zona Industrieausstellung, al sudeste de los barrocos jardines Herrenhausen, de Hannover. Fried Krupp, como es lógico tenía su propio pabellón, y en el lugar más destacado de la feria. La demostración fue obra del plenipotenciario aficionado al jazz que tenía Alfried como lugarteniente.

En cuanto a espectáculo, el pabellón dominaba todo el *Jahrmarkt*. Su espléndida posición central no era fruto de una intriga. Los capitalistas alemanes no competían por razones de prestigio. Cada uno conocía su lugar, y el papel de *die Firma* como institución nacional no admitía competencia. Los pabellones de Stinnes, Thyssenstahl y de los herederos de I. G. Farben se alzaban a respetable distancia del de Alfried. Rodeado por las ciento cuarenta banderas nacionales de reyes, jeques, sultanes y presidentes que eran los principales compradores de Krupp, el *Halle* central de la Firma estaba techado con un enorme disco de hormigón que parecía colgar en el aire, sin apoyo alguno. A la entrada había un negro eje de acero, que lucía los tres conocidos anillos. Junto al eje,

una singular escultura de acero inoxidable trenzaba extrañas curvas y giros. No resultaba aconsejable observar mucho tiempo la obra de arte, ya que producía vértigo.

Dentro, la perspectiva era mucho más grata. Tras rechazar los chillones colores rojo, blanco y dorado, que tanto gustaban al *Urgrossvater*, Beitz había elegido motivos azules y blancos. Como la *Muttergesellschaft* de Fried. Krupp era ya una constelación de empresas, cada una tenía su división aparte, debajo de la impresionante cúpula central. Unos ángeles rubios que llevaban varitas con los tres anillos, señalaban hacia las fotografías a todo color que se mostraban en las paredes. Se veía a Rheinhausen desde el aire; Rourkela, como una confusa mezcla de lo exótico y lo teutónico; un esquema azul y blanco exponiendo la organización del Konzern, y colosales fotografías de los ingenieros del Ruhr observando muestras de minerales de Oriente con sus lupas, perforando pozos en el desierto oriental de Egipto, y manejando magnetómetros geofísicos en el Punjab. Desde afuera se dejaba oír un rumor sordo, y al entrar y mirar hacia arriba, se veía un helicóptero de la Bundesrepublik, con el mismo emblema que llevaban los Fokker medio siglo antes: una cruz de hierro negra sobre fondo blanco. De pronto el rumor podía quedar ahogado por unas risas profundas. Tres *Offiziere* del nuevo ejército de la Bundesrepublik entraban en el pabellón, luciendo sus uniformes azules, asombrosamente parecidos a los de los miembros del Kerkschutz que saludaban a Alfried con un Kruppgruss, cuando llegaba por las mañanas al Hauptverwaltungsgebäude.

A su modo, el pabellón de Krupp era una obra de arte espectacular. Dejando de lado la parte estética —los ostentosos mástiles, las colosales fotografías, la asombrosa escultura de acero inoxidable, y la inquietante cúpula central—, se lograban notables efectos. Todo se hacía mediante la sugestión. Ciertamente que las azafatas de cimbreantes caderas resultaban llamativas. El conjunto de casillas de cada subsidiaria daba la impresión de que todas las industrias de la Bundesrepublik estaban representadas allí. Las numerosas banderas y fotografías de países indicaban que Krupp era más internacional que las Naciones Unidas (pues éstas, al fin y al cabo, no tenían una delegación en Pekín), mientras que los uniformes alemanes y la cruz de hierro que lucía sobre la enorme bandera que ondeaba sobre la cúpula, suministraba un toque de nostalgia. En las universidades, al menos, la actual generación de alemanes sentía poco afecto por su pasado nacional. Pero es que los asistentes a la feria de Hannover eran gente madura o anciana. Algunos aún se acordaban del kaiser, y todos conservaban indelebles recuerdos de los agitados años de la era de Hitler. Los símbolos combinados de Krupp y las cruces de hierro y el Offizierskorps presente, les traían a la memoria momentos difíciles de olvidar.

Pero todo esto, al fin, tenía un objeto. De haberse ofrecido únicamente sugerencias nacionalistas y sexuales, las masas se habrían dispersado rápidamente. Lo que las atraía era la contribución del Konzernherr, menos colorista y dramática quizá, pero infinitamente más sólida. La primera impresión que obtenían de las muestras de Alfried se resume en una sola palabra: poderío. Sólo el peso de los artefactos exhibidos resultaba algo asombroso: un generador de cincuenta y cinco toneladas, un rodillo laminador de treinta y cinco, hecho de un solo lingote, un cilindro de quince toneladas para un gran motor diesel marino, y dos rodillos de cincuenta toneladas, colocados el uno al lado del otro. La segunda sensación que se recibía era de vitalidad. Alfried ofrecía unas palas de titanio LT-31 para una gigantesca turbina, otras palas de acero tres veces mayor (ya vendidas a una compañía de Cincinnati), y una

cámara refrigerada para carnes o frutas (asimismo vendida ya, ésta a los Ferrocarriles del Estado de Guinea) (25).

Por fin, la potencia y la calidad se combinaban con el ingenio. Krupp exponía unos monstruos de acero que jamás se habían visto anteriormente, y que ni siquiera se habían imaginado. Se exhibía una grúa de setenta metros de alto, montada sobre un camión, para trabajos pesados. Al otro lado del pabellón veíase una trituradora de piedra caliza, montada sobre orugas, tan alta como un edificio de cuatro pisos y con un peso de doscientas toneladas, equivalente al de 250 automóviles. Pero la obra maestra de Alfried, que parecía extraída de una novela de Julio Verne, era una procesadora automática de hormigón, dirigida mediante control remoto electrónico. Su misión era reducir rocas del tamaño de una casa a minúscula grava, que podía entonces mezclarse con hormigón pesado y emplearse para recubrir autopistas. Dentro de sus mecánicas entrañas había trituradoras, tamices, cangilones, cintas transportadoras, máquinas procesadoras, y una torre mezcladora y seleccionadora de treinta metros de altura. Este goliat metálico de forma indescriptible, podía ser manejado por un solo hombre sentado en una cabina situada a cuarenta metros de distancia. La torre se hallaba conectada a una cinta impresora. El cliente que efectuaba el pedido de hormigón era servido exclusivamente por máquinas, desde el momento en que hacía su solicitud, hasta que recibía la factura, confeccionada por aparatos computadores.

Hasta entre una multitud de industriales alemanes pueden haber escasos clientes para factorías de hormigón automatizadas, pero entre los visitantes se hallaban ministros de Economía y jefes de Estado —también asistió el presidente del Camerún—, los cuales regían naciones con millares de kilómetros de carreteras sin pavimentar. Algunos de ellos compraron el colosal artefacto, y la venta de una sola de estas máquinas compensaba los gastos de toda la exhibición. El hombre corriente, al abandonar el pabellón y echar una ojeada a la desconcertante muestra estatuaria de la entrada, se daba cuenta de que a pesar de eso el Konzernherr no estaba en Hannover para impresionar vanamente a nadie. Había ido allí a hacer dinero, y lo estaba logrando por millones, en distintas monedas.

A la portada de *Time* que representaba a Alfried, seguía un artículo donde se informaba que Fried. Krupp, de Essen, se había convertido en una de las doce mayores empresas del mundo, y la única que pertenecía por entero a una sola persona (26). Entre los asombrados lectores de la crónica, se hallaba Benjamín B. Ferencz, el acusador de Nuremberg que jamás había dejado de hostigar a los nazis. A pesar de su benévolo aspecto, había sido lanzado en paracaídas detrás de las líneas enemigas durante la guerra, hizo todo lo posible por llevar a los criminales de guerra fugitivos ante los tribunales, y desde su casamiento con una muchacha húngara judía (no era una de las esclavas de Humboldtstrasse), había ido acumulando un amplio fichero acerca de Krupp. Se le ocurrió a Ferencz, como le había sucedido al emisario de Napoleón III en el Ruhrgebiet, durante la década de 1860, que el Konzern era en verdad un reino independiente. Los símbolos de autoridad pasaban al heredero de generación en generación; el propietario recibía las visitas de otros potentados en uno de los mayores castillos de Europa; en una u otra época, el Krupp que ocupaba el trono desplegó todos los atributos de la soberanía: la familia recompensó a los súbditos leales, construyó prisiones particulares, ordenó ejecuciones, mantuvo un ejército privado, y en 1923 hasta empleó su propia moneda. En el Hauptverwaltungsgebäude los miembros

del Direktorium hablaban orgullosamente de «*das kruppsche aunssenpolitische Programm*» (política extranjera de Krupp). Hasta el momento, la bandera de *die drei Ringe* no había sido izada en la plaza de la ONU situada ante el East River, pero por otra parte, el Krupp-Reich no era el único país excluido de la Asamblea General. El mismo Bonn se contaba entre los que no habían sido admitidos, si bien en 1953, en una muestra de plena soberanía, la capital reconoció los crímenes germanos cometidos contra los judíos. Este hecho tuvo lugar ante el Tribunal Internacional de La Haya, y Bonn acordó pagar a Israel seis mil millones de marcos durante un período de doce años.

Si Bonn podía hacer eso, ¿por qué no podía hacerlo Essen? Ese era el último eslabón de la cadena de razonamientos de Ferencz. La Bundesrepublik estaba indemnizando a los judíos a pesar de las vehementes objeciones del bloque árabe. El Konzern, que ya manejaba sus asuntos como Estado independiente cien años antes de la creación de Alemania Occidental, debía tener una obligación semejante. Krupp podía pagarlo, y además era un dinero que debía. A diferencia de Adenauer y Erhard, se había enriquecido con el trabajo de los esclavos, sin pagar sueldos, dando bazofia en vez de comida, y tratando a sus reclutados como *Stücke*.

Todo esto lo sabía el abogado desde que interviniera en Nuremberg, y desde que abandonó el Justizpalast se enteró de mucho más. Especialista en Derecho Internacional, servía de consejero a la pequeña comunidad de supervivientes de Auschwitz que habitaba en Brooklyn. Como acusador en la Conferencia sobre Reclamaciones Judías de Guerra contra Alemania, había representado a Israel ante el Tribunal Mundial a comienzos de los años cincuenta, y ganó el juicio por el que Bonn tuvo que pagar 1.500 millones de dólares. Por otra parte, sabía que ningún barón del Ruhr había resultado afectado por ese veredicto. Durante el año anterior, Ferencz consiguió con toda discreción que las diversas compañías que habían constituido anteriormente I. G. Farben, pagasen cinco mil marcos (1.200 dólares) a cada *Sklavenarbeiter* judío. No había posibilidad de fraude, ya que existían medios para comprobar las acusaciones. El abogado norteamericano comprendió que el caso de Essen sería mucho más importante. Estaba impaciente por iniciar el asunto, y en cuanto tuvo los documentos necesarios se trasladó en avión a Alemania, donde se entrevistó con un abogado germano que actuaría como ayudante suyo. Sólo el general Taylor y la señora de Ferencz sabían que en esta ocasión, como en La Haya, con Farben y en todos los tratos que se hizo acerca de las víctimas judías del Tercer Reich, el abogado norteamericano actuaba sin cobrar honorarios.

El ángel azul que se hallaba detrás del escritorio de recepción del Hauptverwaltungsgebäude sonrió automáticamente. Ninguno de los funcionarios que se hallaban en el primer piso de la antigua administración se sintió amenazado. El neoyorquino parecía muy manso. Pero según escribió Santayana, revivir el pasado es el sino de los que lo olvidan, y el reciente pasado debía haber enseñado a los alemanes que no todos los tigres tienen rayas. Hitler tenía accesos de ira, Goering gritaba colérico, y Goebbels estallaba en improperios; sin embargo, el asesino más aterrador de todo el grupo había sido Heinrich Himmler, que impresionó por primera vez a los allegados de Hitler, en 1933, como «*ein sanft aussehender Mann*», un hombre de modales afables. Los modales de Ferencz eran igualmente engañosos (27).

«*Hi! Ich bin Beitz!*», comenzó diciendo el plenipotenciario general, y el abogado le entregó un legajo de quince mil palabras encabezado con el título *Die Zwangsarbeit jüdischer KZ-Lager Insassen im Krupp Konzern* (La fuerza laboral de los internados en campos de concentración

para judíos, dentro de la empresa Krupp). Una serie de apartados citaban documentos relativos a la fábrica de Auschwitz, el Berthawerk, Wüstegiersdorf, Mulhouse, Fünfteichen, Humboldtstrasse, sobre las actitudes del ministerio de Speer y de las SS, y las peticiones de Alfried para que le enviasen prisioneros judíos, así como su desafío a Berlín al no tratarlos debidamente. Los ojos del plenipotenciario se agrandaban a causa de la sorpresa. Aquello era peor, incluso, que cuando el periodista suizo encontró a Otto Skorzeny casi en la nómina de la Firma. Hojeó los numerosos folios, hasta que llegó a la última de las siete conclusiones, que decía así:

> «La firma de Krupp explotó a los trabajadores prisioneros sin haberles pagado nunca, y ni siquiera trató de compensar a sus obreros forzados por los perjuicios en su salud, libertad y honor. Es una demanda de justicia elemental [*ein Gebot der elementarsten Gerechtigkeit*], que Krupp cumpla, aun con retraso, las formalidades de la ley, reparando los daños provocados [*Schadenersatz für seelische und körperliche Leiden*], por propia culpa, en sus fábricas.» (28).

Beitz, según recordó más tarde una secretaria, se puso «blanco como un muerto» *(leichenblass).* Luego exclamó: «*Erpressung!*» (¡Chantaje!, y corrió al otro lado del vestíbulo, hacia el despacho del Konzernherr. Pero no era chantaje. Según las leyes alemanas, todo aquel que ha sido declarado culpable ante un tribunal de lo criminal, queda sujeto a juicios civiles por parte de los que han resultado perjudicados por sus delitos. Bonn había reconocido formalmente la validez de los veredictos de Nuremberg. A pesar del perdón de McCloy, Krupp fue inculpado, y decenas de millares de demandantes tenían derecho a entablar un proceso. Pero los perjudicados civiles rara vez llevaban sus litigios a los tribunales, en este aspecto. Por lo general se establecían convenios de común acuerdo, y Ferencz tenía toda la razón para creer que Krupp actuaría con rapidez y generosidad. Las costas del proceso podían ser mucho más elevadas que las demandas de los judíos (Ferencz pedía la misma suma que a Farben, 1.200 dólares, lo que resultaba absurdamente reducido, teniendo en cuenta los padecimientos sufridos por las víctimas de Krupp). El fondo de optimismo, sin embargo, era un asunto de matemáticas. El cinco por ciento de los trabajadores esclavos del *Waffenschmiede* eran judíos, según los propios archivos de la Firma, aunque muchos de ellos no habían sido hallados, o estaban ya muertos, sin haber dejado parientes. Un acuerdo privado con el abogado no costaría a la empresa más de diez millones de marcos (dos millones y medio de dólares). En cambio, un proceso contra Krupp podía estimular otros por parte de antiguos prisioneros no judíos. Entonces los gastos quizá ascendieran a cincuenta millones de dólares, sin contar el lamentable descrédito para la compañía (29).

De haber estado tratando Ferencz con otro criminal de guerra, hubiese hallado lo que en el Ruhr se llama *Kaiserwetter* (cielo despejado). Pero Krupp seguía siendo Krupp, y Beitz no reapareció para negociar, como el abogado suponía. A decir verdad, Ferencz no volvió a verle nunca. Los abogados del Konzern se hicieron cargo del asunto, y se celebraron negociaciones, aunque nada salió al comienzo a derechas. En cada sesión arreciaban las recriminaciones contra los demandantes, las acusaciones de mala fe, las frases antisemíticas. Hubo momentos en que los alemanes parecían invitar a Ferencz a que pusiera las cartas sobre la mesa, como si estuviera a punto de hacer trampas. Ellos tenían más que perder que

él, pero Ferencz debía tener en cuenta a sus clientes. El traer testigos de vuelta a Alemania podía resultar caro, y muchos de ellos no regresarían bajo ninguna circunstancia. No querían saber nada más del Reich, fuese quien fuere su gobernante, mientras Krupp siguiera reinando en el Ruhr. Sus temores eran irracionales, pero sus vidas también quedaron arruinadas por la mayor erupción de irracionalismo que viera la historia. Ferencz, comprendiendo las aprensiones de los antiguos prisioneros, tuvo que negociar en condiciones poco favorables.

La lucha, según declaró más tarde, fue «larga y difícil». Sus antagonistas descubrieron que era más temible de lo que habían creído. John J. McCloy, enterado de los hechos, mandó decir que haría una dura declaración pública a menos que la Firma cediera. De todos modos, prosiguieron las interminables sesiones. La enemistad se hacía casi tangible, y las escaramuzas desembocaron en feroces batallas verbales. Farben había accedido a establecer un fondo para los esclavos no judíos; Ferencz sugirió a Krupp que hiciera lo mismo. «¿Está usted autorizado para representar a los gentiles?», preguntó un alemán, al otro lado de la mesa. El abogado reconoció que no lo estaba. «¡Entonces olvídese del asunto!», le dijeron. Los asesores legales de Krupp insistieron que de llegarse a un acuerdo los judíos debían abstenerse de hacer en el futuro crítica alguna contra Krupp, y añadieron que cualquier compensación solicitada para judíos ya fallecidos, o para sus deudos, ni siquiera se tendría en cuenta. Krupp no tenía intenciones de dejarse hacer chantaje con humo de paja (30).

Pero los abogados se vieron ante una espinosa cuestión, en seguida: ¿Cuántos judíos de Krupp habían sobrevivido? Después del hundimiento de 1945, esas gentes se disgregaron o desaparecieron entre los refugiados de los campamentos. Aunque los archivos más fidedignos de la Firma habían quedado reducidos a cenizas durante la gran hoguera encendida en Altendorferstrasse en 1945, los documentos que quedaban indicaron un máximo de 1.200 entre hombres, mujeres y niños, que habían sobrevivido al Tercer Reich, y que estaban actualmente con vida. A razón de 1.250 dólares cada uno, el total costaría a Krupp un millón y medio de dólares.

Ferencz declaró que los documentos seguramente inducían a error en ese caso, y después de un nuevo regateo, los consejeros de Alfried accedieron a entregar otro millón de dólares. El acuerdo fue anunciado dos días antes de la Navidad de 1959. Ante el disgusto del norteamericano, los alemanes comenzaron inmediatamente a hablar de sacrificio moral. Beitz anunció que Krupp realizaba ese gesto voluntario «para curar las heridas abiertas durante la Segunda Guerra Mundial» *(zur Heilung der Wunden des zweiten Weltkrieges beizutragen)*. La treta dio resultado. Lo que pudo resultar un asunto desastroso, se convirtió en un triunfo de relaciones públicas. El gesto de Krupp fue ensalzado en los artículos de fondo de los periódicos, y el director de *Overseas Weekly* llegó a informar, erróneamente, claro está, que «las peticiones de los herederos también serán satisfechas» (31).

Muchos demandantes recibieron más tarde la impresión de que los abogados descontaban unas comisiones excesivas. Informes de Essen les habían hecho creer que recibirían 1.250 dólares cada uno, pero sus cheques fueron por sólo 750 dólares. Algunos nunca supieron que su abogado no cobró honorarios. La razón de esta discrepancia fue que la Conferencia Judía de Reclamaciones de Guerra, inquieta por el hecho de que nadie podía hacer ni siquiera una estimación aproximada acerca de los judíos sobre los que Krupp dominara un día, había hecho

un pago inicial. Más tarde, cuando se hicieran las cuentas se distribuirían los fondos equitativamente.

Entonces se produjo lo inesperado. No habría más pagos que el ya efectuado. En realidad, aunque se gastaron los cuatro millones de marcos del fondo, apenas había para comprar un tazón de Bunkersuppe para los que no hicieron su petición al principio. El motivo fue el titular que Elizabeth Roth leyó en el número de Nochebuena del *Journal American*, de Nueva York (32), que decía «KRUPP ACUERDA PAGAR A LOS JUDIOS», y que fue traducido a todos los idiomas el mismo día. Inmediatamente aparecieron dos mil supervivientes, sólo del Berthawerk. Ante el asombro general, por todas partes surgían judíos que demostraban fehacientemente su derecho a cobrar.

Una razón de este error en los cálculos fue descubierta con rapidez. Todos presumieron que, aparte del grupo de Elizabeth Roth, las internadas en Humboldtstrasse habían sido enviadas a las cámaras de gas e incineradas en Buchenwald. Lo cierto es que el comandante de las SS de este último campamento las rechazó manifestando a los desconcertados guardias, que la guerra iba a terminar de un momento a otro, y que ya tenía bastante con tratar de liquidar a los judíos de su propio campamento. El tren de la muerte se perdió chirriando en lontananza, en busca de un verdugo complaciente. En la Baja Sajonia, el Lagerführer de Bergen-Belsen mostró mayores deseos de colaborar. Las muchachas aguardaban resignadamente formadas en filas, esperando que las matasen de un momento a otro. Pero Belsen fue liberado veinticuatro horas después que Buchenwald, y el ejército británico irrumpió entre las alambradas a tiempo para salvar a las condenadas. De las judías que, según Krupp, habían desaparecido para siempre, 384 estaban vivas, y de acuerdo con los términos de la promesa de Alfried de «curar las heridas de la Segunda Guerra Mundial», todas tenían derecho a una indemnización (*).

Por consiguiente, nadie recibió los 1.250 dólares. La tarta fue cortándose cada vez en trozos más pequeños. Los administradores redujeron la suma de 750 dólares a 500, y luego se quedaron sin fondos. Ferencz pidió a Altendorferstrasse un pago suplementario, y recibió un áspero *gar nichts*, nada que hacer. Mientras tanto, los gentiles que habían sido encarcelados en los campamentos de Krupp, leían cada vez con más interés las noticias. En Bélgica, el padre Come dijo con amargura a este autor: «Krupp jamás reconoció lo que me hizo, y no me indemnizó en nada». Muchos escribieron particularmente a Altendorferstrasse. La respuesta no fue evasiva, sino que estableció claramente que Krupp no podía pagar a los no judíos debido a que las indemnizaciones de la Conferencia Judía de Reclamaciones de Guerra les había supuesto un gran desembolso. Lo cierto es que la «cura» de las heridas de los judíos, costó a Krupp menos de un quinto del uno por ciento de la fortuna familiar.

A semejanza de su bisabuelo, Alfried tenía gran habilidad para defender una posición contradictoria. Su pacto con los judíos constituía una clara confesión de culpabilidad. Nadie paga indemnizaciones si no ha

(*) Tanto el general Taylor, como Benjamín Ferencz, y hasta las del grupo Roth, se mostraron atónitos. Nadie en el Rhur podía creer aquello. Las noticias de que el tren de la muerte de Buchenwald no había cumplido su cometido, originaron el único acceso de ira que este autor vio en Otto Kranzbühler. Este se hallaba en su despacho de Dusseldorf, en Arnoldstrasse 15, cuando el autor le dijo que trescientas once de las trescientas noventa y cuatro peticiones de Humboldtstrasse habían sido aprobadas. Entonces golpeó con un puño contra la palma de la otra mano y exclamó: «¡Nos engañaron en el Justizpalast! ¿Cómo podían desaparecer varios centenares de personas? ¡Era imposible! La acusación dijo que sólo seis habían sobrevivido. Tuvieron ocasión de investigar, y no puedo creer que ignorasen el hecho. ¡Los norteamericanos nos mintieron!». No le convenció la observación de que millares de personas se perdieron entre el resto de la población alemana, durante el caos de la posguerra.

cometido un perjuicio. Por otra parte, si había algún establecimiento en el que Alfried estuviera más implicado que en otros, éste era el Berthawerk y sus barracones de Fünfteichen. Por orden del amo, los capataces habían entrado en Auschwitz para seleccionar a los trabajadores aptos... y para enviar los demás a las cámaras de gas. El Stücke había construido la fábrica ante la insistencia de Alfried, y a pesar de las protestas de algunos nazis que afirmaban que no resultaba práctica económicamente. Alfried inspeccionó el inmenso complejo de talleres que recibían el nombre de su madre, y en una declaración posterior, admitió haber examinado a los esclavos. Sin embargo, cuando llegó a Essen una solicitud de indemnización hecha por cierto herr Wandner, un gentil que había sido encerrado en Fünfteichen y que perdió la pierna derecha bajo una grúa del Berthawerk, el antiguo esclavo recibió la siguiente nota:

«Debemos señalar, a ese respecto, que el empleo de prisioneros fue consecuencia de instrucciones de las autoridades (*durch behördliche Anordnungen),* y que aquellas empresas que tenían contrato con el Gobierno del Reich, a fin de cumplir con sus obligaciones se veían obligadas a emplear internados en campos de concentración, debido a la catastrófica falta de mano de obra *(des katastrophalen Arbeitskraftsmangels)* (33).

Krupp se apresuraba a agregar que la pérdida de la pierna de Wandner era, en cierto modo, un resultado de esta catástrofe. Lo lamentaba profundamente, y se rogaba al solicitante que tuviera presente que:

«El sino de los judíos que estuvieron prisioneros en los campos de concentración *(Das schwere Schicksal der jüdischen ehemaligen KZ-Häftlinge)* nos movió, ya en 1959, a establecer un acuerdo con la Conferencia Judía sobre Reclamaciones de Guerra contra Alemania, de lo que estará usted enterado... Por consiguiente, y lamentándolo, nos vemos obligados a informarle que no estamos en condiciones de satisfacer su petición *(Wir bedauern daher, Ihnen mitteilen zu müssen, dass wir uns nicht in der Lage sehen, Ihrer Bitte zu entsprechen)* (34).»

Los miembros de la comunidad judía, en desventaja en casi todos los demás aspectos, salieron de la guerra con una enorme ventaja: su eficaz organización. Pero otros grupos étnicos también habían sufrido la explotación nazi, y uno, que agrupaba a las víctimas anglosajonas de Krupp, tenía sus oficinas en Queens Gate Terrace 18, de Londres. Dos semanas después de «curada» la herida de los judíos, los dirigentes del grupo anglosajón escribieron al Hauptverwsaltungsgebäude exponiendo su caso. La respuesta llegó siete semanas más tarde, y era breve y tajante:

«Wir Nehmen Bezug auf das Schreiben von 7 Januar 1960 und dürfen Ihnen mitteilen, dass wir uns über die erheblichen finanziellen Aufwendungen zugunsten jüdischer KZ-Häftlinge hinaus zu weiteren freiwilligen Zahlungen leider nicht in der Lage sehen. Wir bitten Sie hierfür Verständnis zu haben.»

«Hemos recibido su carta del 7 de enero de 1960, y debemos explicarle que por haber abonado una gran suma en beneficio de los judíos, no estamos en condiciones de efectuar aportaciones voluntarias. Confiamos en que sabrán comprenderlo (35).»

En efecto, lo entendieron. Reconociendo la insinuación, hicieron llegar la carta a Benjamín Ferencz y al general Taylor. En cierto modo, era algo evocador. En la víspera de su muerte, Hitler había escrito: «Pasarán siglos, pero de los escombros de nuestros monumentos y ciudades, el odio hacia los responsables siempre recaerá sobre los únicos a quienes debemos agradecer todo esto: ¡La judería internacional, y sus protectores!» *(Dem internationalen Judentum und seine Helfern!)* (36).